

كامل بربر

# إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات

دار المنهل اللبناني

**إدارة الموارد البشرية  
اتجاهات وممارسات**



الدكتور كامل بربر

# إدارة الموارد البشرية

## اتجاهات وممارسات

دار المنهل اللبناني

# إدارة الموارد البشرية : اتجاهات وممارسات

الدكتور كامل برير



حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى

2012م - 1433هـ

ISBN 978-9953-357-54-0

دار للنهل اللبناني

الناشر، د. الناهل اللبناني

بيروت - النويري، سنتر حساري - ط 6 - Bloc-B

هاتف: 631654 (01) - خليوي: 920930 (70)

بريد إلكتروني: dar-elnahl@hotmail.com

التوزيع، مكتبة راس النبع

بيروت - رأس النبع - شارع محمد الموحث

هاتف: 631654 (01) - 920930 (70) - فاكس: 633432 (01)

## إهداء

إلى أمي وأبي،

شوق وحنين...

إلى أولادي،

عطاء وأمل...

إلى أختي سامية،

حنان وتضحية...



## المقدمة

إن البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في بناء المؤسسات وميزان فعاليتها التنظيمية، شكّل أكثر الميادين تحدياً للباحثين في اكتشاف مكونات هذه الموارد والدافعية التي تحرك سلوكياتها، بقصد تطويعها في خدمة الأداء التنظيمي، كما شكّل أيضاً تحدياً من نوع خاص للمؤسسات في العصر الحديث، حول اكتشاف المشيرات الحالية والمستقبلية لتحفيز مواردها والمحافظة عليها، باعتبارها شريكاً استراتيجياً ولاهياً أساسياً في استقرار أدائها التنظيمي في ظل تحديات نعصف بالمؤسسات من كافة الاتجاهات، مما أثار تساؤلات حول تأثير هذه التحديات على هيكلية الموارد البشرية؟ وكيف ستواجه المؤسسات اقتصادياً مواردها البشرية؟

هذه الأهمية للموارد البشرية، وهذه الخطورة للتحديات على مستقبل المؤسسات، وفي ظل الالتزام بأهمية الأداء التنظيمي والفعالية التنظيمية، اتجهت الأهمية في ظل هذه المواقف المضطربة، إلى إعادة التفكير بمكانة ودور إدارة الموارد البشرية من منطلقات جديدة فرضتها تحديات المنافسة القائمة في ظل اقتصاديات النظام العالمي الجديد.

من هذا المنطلق تأتي أهمية هذا الكتاب، الذي ينظر إلى إدارة الموارد البشرية وإلى ممارساتها ومكانتها في الهياكل التنظيمية اليوم، ليس مجرد إدارة هامشية تمارس أنشطة روتينية، إنما إدارة استراتيجية تتولى توظيف كافة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في خدمة الاستراتيجية



العامّة للمؤسسات في حالات الاستقرار أو في حالات التحديات.

تأتي أهمية هذا الكتاب أيضاً، من محاولة تليط الضوء على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال رؤية طويلة الأجل تستند على تفكير استراتيجي، تبدأ من عملية استقطاب وجذب الموارد البشرية الذكية والموهوبة وتحفيزها وتنميتها وصيانتها، وهي بهذه الاستراتيجيات تسمح بإعطاء دور مميز لمؤسساتها في تحقيق: أولاً تنوع مهارات وقدرات ومعارف ومفاهيم مواردها البشرية، وجعلها قادرة على تحقيق قفزات نوعية ومميزة لمؤسساتها في ظل المناقشات الحادة، وثانياً جعل مؤسساتها بفضل وضوح الرؤية في استراتيجيتها أو تصميم سياساتها بناء على أهداف ومصالح مشتركة بين المؤسسات ومواردها، أن تمنح مؤسساتها ميزة تنافسية في جذب الموارد البشرية الذكية الموهوبة متى شاءت ظروف الأداء ذلك.

لذا يهدف هذا الكتاب، بمنح فرصة علمية وعملية للمؤسسات الأعمال في تحقيق نجاحات في موازنة استراتيجية مواردها البشرية من جهة وبين أهدافها الاقتصادية من جهة ثانية، وتحسين هياكلها التنظيمية في مواجهة المتغيرات العالمية، كما يخاطب هذا الكتاب كل المهتمين في شأن الموارد البشرية بخلاف المؤسسات، على اعتباره مرشداً في تطبيق السياسات والممارسات الإدارية، ويساعد المديرين في تحويل مواردهم البشرية شركاء في نجاحاتهم ونمو مؤسساتهم.

أما بخصوص الإشكالية التي يتناولها هذا الكتاب، فتتمحور حول طبيعة العلاقة التي تتسلکها المؤسسات من خلال إدارة الموارد البشرية، هل ستقوم هذه العلاقة على أهمية الموارد في بناء المؤسسات؟ أم أن هذه الموارد البشرية لا تختلف من حيث دورها عن بقية الموارد المؤسسية

الأخرى؟ وما هي انعكاسات هذه العلاقة على سياسات إدارة الموارد البشرية؟

إن ربط مضمون هذا الكتاب بالواقع العملي، استوجب استخدام منهجية ارتكزت بالدرجة الأولى على تجميع المعلومات المرتبطة مباشرة بموضوعات الكتاب من مصادر متنوعة وحديثة، ونظراً لكون الكتاب يركز في جانب هام منه على دراسة وتحليل مكونات مهام إدارة الموارد البشرية من مختلف جوانبها النظرية والتجارب والتطبيقات المختلفة في هذا الميدان، فقد تشكل لدى الكاتب قناعة بأن المعلومات كي تكون مصدر فائدة معصمة، لا بد وأن تستند على مسح نظري للدراسات المعاصرة والمراجع العلمية الحديثة ذات العلاقة، مدعومة بتحليل وتقييم موضوعي لبعض التجارب للوقوف على مدى الاستفادة منها. إن إجراءات البحث أو منهجية البحث التي تم اتباعها سوف تستند على المنهج الوصفي لتشخيص ما هو قائم من دراسات ومراجع وتجارب، وأيضاً على المنهج التحليلي لتقييم نتائج الدراسات والتجارب، بغية إمكانية استخدامها وتطبيقها بما يتناسب مع واقع مؤسساتنا الاقتصادية.

لتحقيق ما تقدم يتضمن الكتاب خمسة أبواب: الباب الأول ويناقش موضوع الموارد البشرية والاستراتيجية من خلال فصلين، الفصل الأول يناقش التواحي الأساسية للموارد البشرية أهميتها نشأتها، تطور المؤسسات وبيئة الموارد البشرية وهي مواضيع ينبغي على القارئ والممارس أن يعرفها أولاً، أما الفصل الثاني فيقدم إدارة الموارد البشرية والتغيير الاستراتيجي الذي طرأ عليها، من حيث مكانتها في المؤسسات، وظائفها الحديثة ومن ثم التطرق إلى إدارة الموارد البشرية في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة. ويختص الباب الثاني بدراسة الوظيفة الرئيسية الأولى

لإدارة الموارد البشرية وهي وظيفة استقطاب وتعيين الموارد البشرية من خلال أربعة فصول الفصل الأول تناول موضوع تحليل العمل، الثاني تخطيط الموارد البشرية، الثالث استقطاب الموارد البشرية، والموضوع الأخير اختيار وتعيين الموارد البشرية.

ويتعرض الباب الثالث إلى وظيفة توفير الموارد البشرية من خلال أربعة فصول، تناول الفصل الأول الدافعية بهدف الاعتراف بالاحتياجات المردية وعلاقتها بأساليب توفير الموارد البشرية وكيفية إشباع حاجاتها وتطلعاتها، الفصل الثاني تناول عملية تقييم أداء الموارد البشرية، الفصل الثالث تطرق إلى أنظمة الترميمات والمرايا وعدالتها، وإلى أهمية ربط مستويات الأداء بهذه الأنظمة، أما الفصل الأخير فتم تخصيصه لعملية صيانة الموارد البشرية، أي كيفية الإبقاء والحفاظ عليها والإبقاء على ولائها من خلال الترفيعات المتعلقة بالخدمات والأمن والسلامة.

أما الباب الرابع فيتعرض لوظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال فصلين، الفصل الأول تناول موضوع تدريب الموارد البشرية التشغيلية بالتركيز على تنمية المهارات والقدرات وتعبير اتجاهاتهم، أما الفصل الثاني فيبحث في تنمية المديرين ومركزهم على التعليم معززاً بزيادة المعارف ورفع مستوى القدرات والمهارات الإبداعية والابتكارية والمفاهيمية.

أما الباب الأخير فتم تخصيصه لقضايا معاصرة في إدارة الموارد البشرية من خلال فصلين، تناول الفصل الأول موضوع إدارة الموارد البشرية الدولية في ظل تدويل الأعمال في العصر الحديث، ما هي التحديات؟ كيفية التكيف مع التأثيرات الخارجية؟ كيفية اختيار الموارد البشرية الدولية؟ كيف يتم توفير وتنمية الموارد الدولية؟ وأخيراً ما هي

أسس تقييم لموارد الشربة الدولية، أما الفصل الثاني فتناول موضوع إدارة الموارد الشربة ما بين استراتيجية الرقابة على الأداء واستراتيجية الالتزام بالأداء.

نأمل من أن تكون من خلال هذا العمل المتواضع، قد نجحنا في ترويض القارئ والمدير والمؤسسة بأساليب مهم وأهمية الموارد الشربة في ساء المؤسسات، وريادة الوعي لأهمية إدارة الموارد الشربة هي مواجعة تحديات هذا الساء، في عصر ينسج بحدلة الصافات المشروعة وغير المشروعة لحدب الموارد الشربة الدكية والموهوبة

والله ولي التوفيق

المؤلف



## **الباب الأول**

### **الموارد البشرية، الإدارة والاستراتيجية**

- ٣ الفصل الأول، الموارد البشرية، الأهمية، الفعالة، التطور، وبحثها
- ٤ الفصل الثاني، إدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها



## **الفصل الأول**

### **الموارد البشرية**

**الأهمية، النشأة، التطور وبينتها**

☐ **الموارد البشرية وتطور المؤسسات**

☐ **بيئة الموارد والبشرية**





## الفصل الأول

### الموارد البشرية الأهمية، النشأة، التطور وبيئتها

#### مقدمة

بدأ الاهتمام المتزايد بإدراك أهمية ودور إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، يأخذ أبعاداً شائعة التمييز المشاريع على بيئة المؤسسات، ومدى قدرتها على تأمير تفاعلات ماسة لتعامل مع اتجاهات التعبير البشري لكي نستطيع أن نحافظ على مركزها التنافسي الحالي والمستقبلي، لأن المؤسسات اليوم لا يمكن أن تستمر في الماء كما هي عليه الآن نظراً للمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الصاعدة على مستقبلها محلياً ودولياً. لذا سيكون في المستقبل القريب نوعين من المؤسسات مؤسسات عملاقة على مستوى لعالم، تهيمن على كافة المرافق والسلع والخدمات، ومؤسسات قائمة على الموارد البشرية، وهي بالطبع مؤسسات متوسطة وصغيرة، سوف تتعامل مع سلع وخدمات معينة من هذا النظم أصبح أمام القادة والمديرين في المؤسسات أيّاً كان حجمها التفكير بطريقة مختلفة لهم قواعد القاء والصافسة، ووضع مؤسساتهم على طريق التطور والنمو.

إن قواعد بقاء المؤسسات الاقتصادية، تحكمه في القرن الواحد

والعشرين ثلاث مرتكرات أساسية الموارد العالبة، تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وأخيراً العنصر البشري.

لذلك فقد أدركت المؤسسات الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية كمسألة حيوية للمجاء، وإن العنصر الوحيد القادر أن يوفر لها الميزة التنافسية والتنافسية المستمرة هو مواردها البشرية. هذا التحول الحقبني في النظرة لإدارة الموارد البشرية قد سلط الضوء على محورية الموارد البشرية في تطوير أساليب تفكير جديدة لطرق استخدام المدخلات المتاحة للمؤسسات بالشكل الذي يحقق في نهاية الأمر الفعالية والكفاءة لمحركاتها النهائية، من جهة ثانية جاء إدراك المؤسسات لأهمية الرأسمال البشري كمحرك أساسي لديناميتها، بسبب قاعنها بأن عامل التغيير يرتبط مباشرة بمواردها البشرية المحلصة والمنححة والمنكرة وليس من خلال عوامل أخرى.

إن إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية وإلى تعظيم دور إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، قد جاء بناء لمجموعة متغيرات أساسية ومهمة، أعطت بعداً استراتيجياً لأهمية دورها، أما أبرز هذه المتغيرات فهي: الاقتناع بمكانة الفرد، تكنولوجيا المعلومات، آثار المولمة، وإدارة التغيير.

● الاقتناع بمكانة الفرد: مع ازدياد الوعي والاقتناع بالحاجة إلى الموارد البشرية واعتبارها من أهم الأصول التي يتوقف على فعاليتها وكفاءتها نجاح المؤسسات وتميزها، من هذا المطلق تحتاج المؤسسات إلى موارد بشرية قادرة على الابتكار بهدف تعظيم ميزاتها التنافسية والتنافسية، وتحتاج في نفس الوقت إلى إدارة متميزة لقيادة هذه الموارد في الاتجاهات التي تسمى إليها المؤسسات المعاصرة.

● **تكنولوجيا المعلومات** تحتاج المؤسسات إلى موارد بشرية في المستويات التنظيمية المختلفة خاصة المديرين، من أجل استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات والتعامل مع كم صحم من المعلومات في ترشيد قراراتهم، ومع التطور المستمر لهذه التكنولوجيا الآن وفي المستقبل، نجد أن الجهد سيكون أكبر لإدارة الموارد البشرية في خلق أبعاد جديدة من العلاقة بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، وإلى تحقيق التكامل بين كافة النظم داخل المؤسسات

● **أثار المعلومة** مستوذي اتجاهات المعلومة الاقتصادية والاجتماعية إلى ضرورة تطوير أهداف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بمرص نشر ثقافة الابتكار والجديد لمواردها، والسعي إلى تحسين وتطوير أداء العمل، وصولاً إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة موارد المؤسسة في هذا الإطار لا يمكن للمؤسسات في ظل تعاملها مع لمحيطات المختلفة، إلا أن تأخذ في الاعتبار أهمية دعم إدارة لموارد البشرية من خلال رؤية استراتيجية لمواردها، لأن العصر البشري وفصبة ولأنه التنظيمي ومرص نمته وتطوير أدائه، سيكون المحدد الأساسي في بقاء وسمرار مؤسسات

● **إدارة التغيير** تصف المحيطات شكل هام بتغيرات سريعة لمختلف القوى التي تشكل منها، وقد تؤثر بطريقة أو بأخرى اتجاهات هذه التغيرات على كافة المؤسسات العاملة في إطارها. إن توقع تأثيرات هذه المتغيرات على المؤسسات مسألة حتمية وضرورية من أجل استيعابها وتداركها من خلال إدارة التعبير بطريقة هادئة ومنظمة بمشاركة الموارد البشرية، على اعتبارهم عنصر داعم للتغيير ومشارك في إدارته ومرتاح لنتائجه على المؤسسة وعلى مواردها البشرية على السواء. هذه الفلسفة لا يمكن أن تنشأ إلا من خلال دور بارز لإداره

الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، وذلك عن طريق نشر ثقافة عامة لكافة المكونات البشرية داخل التنظيمات، ثقافة التعبير وضروراته من أجل فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي.

مما لا شك فيه أن المتميزات التي ظهرت في بيئة الأعمال، تركت بصمات مؤثرة عكستها اتجاهات المؤسسات نحو تعظيم دور إدارة الموارد البشرية، كي تلعب دوراً استراتيجياً في تكوين قوة عمل قادرة ورعاية على التميز والابتكار والإبحار، خاصة في ظل متغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية، سواء على مستوى البيئة المحلية أو البيئة العالمية

### **د الموارد البشرية وتطور المؤسسات**

إن تحليل طبيعة العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية وساه ونمو المؤسسات في العصر الحديث، يستدعي توضيح العلاقة بين ولادة وتعملق المؤسسات من جهة واستراتيجية الموارد البشرية ودورها في ترسيخ مكانة هذه المؤسسات من خلال مواردها البشرية الموهوبة. إذ ما هو المقصود بالموارد البشرية وما هو انعكاس تطور المؤسسات على النظرة إلى مواردها وإلى إدارة الموارد البشرية.

### **• الموارد البشرية**

لقد أجرت التحديات البيئية الحديدة الفادة والحديدين في المؤسسات على إعادة النظر في أساط تفكيرهم بفرض التعاطي مع قواعد البقاء والنمو في ميدان الأعمال، وبالتالي وضع مارات هذه المؤسسات في الطريق الذي يضمن نموها في وجه صراعات التنافس الاقتصادي إن صراع البقاء والنمو يفرص علينا سؤالاً في غاية الدقة والحساسية مفاده: هل الصيانة والأهمية ستكون للموارد الحالية، أم لتكنولوجيا المعلومات،

أم للموارد البشرية؟ شرع من الأهمية نسبية لهذه القوى الأساسية كمدخلات أساسية لكافة المؤسسات، بلا أن ننظيم واستخدام الموارد المالية وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من المدخلات الأخرى، سيحصد وبلا أدنى شك للمؤسسات التي تمتلك نفوة وللمعرفة والمهارة للموارد البشرية العادرة على فهم وإدراك الحقائق الاقتصادية والتكنولوجية لها فالشخص الذي تواجدت المؤسسات اليوم هو حدة الصافى على الموارد بذكاء أي الموارد البشرية المحلصة والمنتجة والمنكرة، وكيفية استغلالها للمكافآت ونسبة احتياجاتها، وكيفية ترسيخ ثقافة المسؤولية والإنجاز والتعبير لديهم، كيفية صيانتهم ونسبة مهاراتهم وقدراتهم ليصبحوا قادة في مواقعهم، كيف يحولهم إلى شركاء في التعبير واتخاذ القرارات، وأخيراً كيف يصبحوا جزءاً من أهداف واستراتيجيات المؤسسات لا أملاً هامشياً.

لذا أدركت المؤسسات في العصر الحديث أن العامل التوحيدي الذي يصنع أهدافها واستراتيجياتها، والذي يرقى بها إلى مستويات التنافس، ويصنع لها استقلالها هي موارد البشرية بلا تراجع. فالموارد البشرية إذ هي مجموعة الأفراد التي تم استغلالها لتبقى كأصل أساسي من أصول المؤسسات، لتتفاعل فيما بينها وفق رؤية استراتيجية بهدف صناعة المفضل لمؤسساتهم.

إن ما يؤكد اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية، ينبع من الأهمية العائدة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة إيجابياً في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، ومن محاولاتها في إيجاد نوازل دائم بين أهداف المؤسسة وأهداف مواردها هذا الاهتمام ينبع عن إدراك وقناعة بأن الموارد البشرية تمتلك من الطاقات والقدرات الذهبية تفوق كثيراً

ما يتم الاستفادة منه في المواقع التنظيمية وإن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية والعكرية، هي المدخل الحقيقي لتبني المؤسسات، ولقدرتها على تحقيق إنجازات تجعل منها فائدة في محيطاتها وجادة للموارد البشرية المثقوة والموهوبة، القادرة على تكوين وتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات المعاصرة.

إن حركة المتغيرات واتجاهاتها في عالم الأعمال قد أسست إلى اشتداد قوى المنافسة بين المؤسسات، ريادة الصراعات من أجل إرضاء المستهلكين، تحويل المربا والموارد المتاحة إلى قيم ومنافع أعلى للمستهلكين وإلى التعبير عن المنافسين. أمام هذا التحول في فلسفة وفكر الإدارة الحديثة، برز دور الموارد البشرية كمحرك أساسي لتكوين التعبير للمؤسسات، ولكي يجب أن يصب إلى ذلك أهمية ودور إدارة هذه الموارد، إذ بدونها لا يتحقق أي نجاح، فالجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لا بد من أن يتكامل معه عمليات وآليات لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات مميزة، بمعنى آخر لا بد وأن يتكامل مع التخطيط والتوجيه والسبب المستمرة في إطار مخطط منطوق لإدارة الموارد البشرية، نجد ثقافة فكرية جديدة في إدارتها لمفهوم ودور رأس المال البشري في المؤسسات المعاصرة هذا وقد تطور هذا المخطط نتيجة للرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه الموارد البشرية من واقع المتطلبات التالية:

- إن الموارد البشرية هي مصدر القدرات العكرية والذهنية، وحران الابتكار والإبداع في المؤسسات المعاصرة
- إن الموارد البشرية قادرة على تحمل المسؤوليات وتحدي المهام الصعبة وتحقيق الإنجاز.
- إن الموارد البشرية إذا ما أتبع لها الوعي التنظيمي اللائق والمحفز

قدرة على لاثراء معايير الأداء التي تحددها المؤسسة

● إن الموارد البشرية هي عامل حقيقي للتغيير باعتباره من أساسيات استقرار وسمو المؤسسة، والموارد البشرية جزء أساسي من هذه المؤسسة.

● إن المورد البشري الموهوبة ولديه هي الركيزة الأساسية في مواجهة تحديات التغيرات الحديثة، سواء بخصوص استيعابها، أو بخصوص توظيفها واستثمارها في مخططات المؤسسة، من أجل بناء الميزة والقدرة التنافسية لها في مواجهة مثيلاتها من المؤسسات.

### ● مراحل تطور المؤسسات

بداية لا بد من الإشارة إلى تعدد التمرينات ولغات النظرية التي تناولت أو وصفت ماهية المؤسسة، وببساطة نعرف المؤسسة بأنها مجموعة من الأشخاص توافقوا معاً لأداء مهمة محددة أو تحقيق هدف متفق عليه فيما بينهم وعادة نشأ المؤسسات نتيجة لجهود فرد أو مجموعة صغيرة، قد تكون عائلية أو غير عائلية، حتى المؤسسات الكبيرة جداً ذات المكانة التنافسية العالية في مختلف المجتمعات الإنسانية، والتي تتميز بدرجة عالية من الماعلية والكفاءة، نجد فكرة نشأتها ولادة فرار دكي من شخص واحد، بدأت مؤسسة صغيرة وتطورت إلى مؤسسة واسعة تصنف بالبلوغ أو النصح، ولكن كيف؟

ب. مجرد توسع المؤسسة واعتماد أعمالها لتجاوز حدود المؤسسة، فربما نصنع بحكم التكوين جماعة أو مجموعة لتبدأ مسيرة النمو عبر مراحل متعددة، ولعل مرحلة دورها وفلسفتها في بلورة مكانة الموارد البشرية ومساهمتها في ترسيخ مكانة ومركز المؤسسة في المحيط أو المحيطات التي تعمل ضمن إطارها، ونصنف هذه المراحل كما يلي.



التكوين، صراع النشأة، بناء القواعد وأخيراً الأداء.

#### ● التكوين:

وهو السواة الأولية للجماعة، حيث يتم الاتفاق على الشراكة، ويكون لكل فرد موقعه الشرعي في الجماعة ونظراً لطبيعة التكوين قد يحرج أو يدخل أفراد جدد إلى هذه الجماعة السواة، ولكن هذا لا يربل خلال هذه المرحلة شخصية الجماعة لأنها نشأت منذ انتقال فكرة المؤسسة إلى قرار أي إلى حبر التنفيذ، وهذه الشخصية تم الاعتراف بها من قبل الجماعة داخل المؤسسة والأطراف ذات الصلة خارجها.

#### ● صراع النشأة:

مع بداية التكوين يبدأ أعضاء الجماعة في دراسة وتحليل المراكز داخل المؤسسة، كمدخل لتأسيس مراكزهم ومكائهم وعلاقتهم فيما بينهم، وفي هذه المرحلة تتحدد وتنشور الأدوار ويحدد كل عضو من أعضاء الجماعة دوره في قيادة المؤسسة ضمن اسهام تنظيمي وفكر إداري هذا التحديد والوصوح في الأدوار بشكل في هذه المرحلة بداية الصورة الحقيقية للمؤسسة، واتجاهات فلسفة أعضائها، لا بل أكثر من ذلك فهذه المرحلة تشكل القياس الحقيقي لمدى توافق رؤى واضحة لدى الأعضاء نحو أي مؤسسة يريدون، وأي موارد بشرية سيتم استقطابهم ليشكلوا نواة قادرة على تحقيق فترات نوعية في العكر والأداء المؤسسي.

#### ● بناء القواعد والالتزام بها.

في هذه المرحلة يتم صياغة أطر ومعايير لسلوك كافة أعضاء الجماعة، هذا السلوك الجماعي يعطي للمؤسسة شكلاً من أشكال التميز

عن غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس الشاطئ ولكن قد لا يتفق كافة الأعضاء على هذه المعايير، فقد يقرر بعض الأعضاء ترك الجماعة في هذه المرحلة، ويقرر آخرون الدخول شرط الالتزام بمعايير سلوك التي صاغتها الجماعة الأساسية أن التأكيد على المعايير والالتزام بها والبقاء في إطارها يجب أن يكون نابعاً من انسجام فكري من الأعضاء ومن قناعة بتأييد هذه المعايير، وبالتالي يجب أن لا يأخذ الالتزام أي شكل من أشكال الصعوط لتجسيد هذه القواعد ولا سيما عن ذلك مستقلاً نوعاً من التوتر في العلاقات، إلا أن التأكيد على الالتزام بهذه القواعد سيظهر هيكلاً قوة الجماعة ونتمتعها شخصية أو بصورة متميزة، نحمل من مؤسستهم قوة جذب لأنماط من الموارد الثرية تتوافق مع أنماط الجماعة أو مؤسسي المؤسسة.

#### ● الأداء

تعتبر الجماعة المؤسسة بعد اكتمال المراحل السابقة، قد وصلت إلى مرحلة النضج الفكري والتنظيمي، ويحسب اعتبارها على استعداد لممارسة الأداء والالتقاء به محور تحقيق أهدافها، أن توافر هذه الفرصة يتطلب أن تكون أنماط السلوك والقواعد والمدير قد تم الالتزام بهما من قبل كافة أفراد المجموعة وأفراد التنظيم أيضاً في المؤسسة.

تعتبر المراحل المشار إليها سابقاً حلقات تؤسس للحكم على الأداء والعلامات الحقيقية لهوية المؤسسات باعتبارها كيان اقتصادي واجتماعي لها صورتها وشخصيتها المميزة منذ تاربع تأسيسها وأثناء حياتها، ويرجع ذلك إلى إسهامات كافة الموارد الثرية التي شكلت المراكز الأساسية لتطويرها ونموها.

من جهة أخرى، إن مجرد قيام المؤسسة، فإنه من الطبيعي أن تشهد

مرحلة من التوسع في لحظة ما من تاريخها، هذه اللحظة تشكل متوقفاً لاستمرارها أو زوالها. لذا فمن الطبيعي أن يتطلب التوسع زيادة في الحجم والإنتاج أو مجالات الأنشطة، استقطاب المزيد من الموارد إلى المؤسسة ذات قدرات ومهارات ومواصفات ليست متنوعة أساساً، ولكن كيف يتم الاستقطاب؟ وما هي المعايير المطلوبة في الموارد البشرية؟ وما هي مصادر الاستقطاب؟ وأي نوع من الموارد البشرية التي منصح جبراً من المؤسسة وقوتها؟ ما هي الطرق التي تضمن بها المؤسسة عدم تغيير القواعد الموجودة والمستويات التي لا ترغب في تغييرها؟ وكيف تتم عملية التكييف الاجتماعي للموارد الجديدة؟ كما إذا كان الهدف من إدخال الموارد البشرية للمؤسسة لأسباب التوسع والنمو، فهل فمن المهم استخدام معايير ملائمة عند تقييم هذه الموارد البشرية ذات البناات الثقافية المختلفة؟ وما هي الآثار الباتحة من عدم التمييز الثقافي على الاختلالات الوظيفية؟ كما وأن القرار الحاص بنميين من يشغل وظيفة معينة يتحدده أفراد، ومن ثم فهل القرار بعيداً عن عمليات معرفية إدراكية وعاطفية تأثيرية، تؤثر في طريقه رؤية الآخرين، ذلك أن هذا القرار دائماً من صنع المديرين؟ وأحيراً كيف ترغب المؤسسة وما هي أدواتها في الحفاظ على مواردها المقيمة، وما هي إدارتها في تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومفاهيمهم طوال حياة المؤسسة؟

مما لا شك فيه إن الإجابات على تلك التساؤلات ترتبط مباشرة برؤى المؤسسة والأهداف من نشأتها، وأمالها إدارتها للمحيطات وملامح المستقبل، علماً أن السوات الأخيرة شهدت انكماشاً حيث أن الكثير من المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها لم تتمكن من الغاء، وهذا قد يعود إلى جملة أسباب أساسية، ولكن برأياً يأتي في مقدمه هذه الأسباب فقدانها لرؤى ساء المؤسسات مالمكفاءات المدعة والحلاقة

لذا فإن مسؤولية استقطاب الموارد البشرية هي من أصعب التحديات التي تواجه مؤسسات اليوم، وعلى هذا الأساس فإن مستلزمات جودة إدارة المؤسسة تستدعي استقطاب وحدث تلك النواة من الموارد البشرية التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق جودة الإدارة وتحسين هذه الجودة خلال حياة المؤسسة ومراحل بناء المؤسسة المتقدمة، في ظل صراعات حمة بين المؤسسات المتنافسة من أجل فرصة الموارد البشرية الذكية والموهوبة، والأمثلة على ذلك متعددة سيما بين المؤسسات الناجحة أياً كانت طبيعة أنشطتها ومجالاتها إن أكثر المؤسسات نجاحاً وفعالية تحررتا وحيثما تؤكد على أن الموارد البشرية الموهوبة تعتبر الوسيلة الأساسية لبناء قوة المؤسسات، وبالتالي يمكن من خلالها خلق هوة محبة بينها وبين منافسيها عن طريق التأكيد على مكانة إدارة الموارد البشرية ودورها، عن طريق التأكيد على أهمية التميز ونوعية الموهبة في مختلف المنويات التنظيمية في المؤسسات المعاصرة، وهي الصمة لتحقيق النجاح الاستراتيجي لها.

وكما أن المحيطات التي تعمل فيها المؤسسات هي في غاية الاضطراب، وفي وقت يتزايد فيه التنافس الاقتصادي على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي، إلا أن تلك المسافة هي حرة من تحول سريع وحديث من التحالف والانحد والاندماج والتفكك، وتقنيات الإنتاج والاتصالات تتغير بمعدلات سريعة. بالإضافة إلى ذلك تعبيرات في مواقع الموارد البشرية من خلال التخصيص وإعادة الهيكلة، وفي نفس الوقت هناك عروات كثيرة في الأعمال والأنشطة الجديدة مقابل هذا المشهد الاقتصادي الجديد فإن استراتيجيات الأمن من غير المحتمل أن تنجح في مجال عمل المد.

يبدو واضحاً من ذلك، إن معادح السطيم القديمة لمؤسسات اليوم

أصبحت عديمة الفاعلية في هذه المحيطات الباشقة. فالمؤسسات القائمة من أعلى إلى أسفل، والموجهة أوتوقراطية، ودات الهرم التنظيمي الجامد، لإمكان لها هي مواجهة التحديات العالمية الجديدة. إن صياغة جديدة لدور وفكر المؤسسات مرض واقعاً جديداً، تحولت بموجب المؤسسات إلى مؤسسات مدعة وناحية هي التي نتمد حركتها وقوتها وحيويتها من الموارد البشرية أفراداً أو فرقاً ملتزمين قادرين على التكيف في كل المستويات وفي كل التخصصات وليس في الاعتماد على معلومات الهياكل التنظيمية. هذا التطور في البنية الفكرية أو الفكر الإداري الجديد، ساهم إلى حد كبير في توجيه استراتيجيات المؤسسات نحو التخطيط لمستويات عالية للأداء والتميز، هدفة المستهلك والتحسين المستمر للجودة وإعطاء قيمة وأهمية عالية للموارد البشرية الموهوبة، والتنوع والعرق ذات الأداء العالمي. كل هذه المقومات ستصبح هي القاعدة للتطور الذي نشهده المؤسسات المعاصرة وبينها الأساسية الموارد البشرية.

### ❏ بيئة الموارد البشرية

يحتل مفهوم المسح البيئي للموارد البشرية أهمية عالية في ضوء ديمامية صناعة الموارد البشرية، مما يتيح لإدارة الموارد البشرية تلمس المؤثرات المتعددة التي تؤثر على سلوكيات موارد البشرية وبالتالي على قدرة المؤسسات على التجاوب مع المؤثرات والمنعبرات البيئية. بالمقابل يسمح تحليل بيئة الموارد البشرية تمكين إدارة الموارد البشرية من صياغة رؤية واقعية لكيفية التعامل مع هذا المورد باعتباره من أهم القضايا التي يمكن أن تطرأ خلال القرن الواحد والعشرين، وعلى مدى تأثيره على مستقبل المؤسسات الكبيرة والصغيرة.

إن التحليل المنظم لبيئة الموارد البشرية تحتل مكانة بارزة لدى

معظم المؤسسات وتحديدًا إدارة الموارد البشرية، هذه المكافحة تعود لأسباب أبرزها:

- نعرض نتائج لتحليل مدخلًا أساسيًا في صياغة أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية أخذة في الاعتبار حقائق وتوقعات البيئة الحالية والمستقبلية وأثرها على الموارد البشرية وسلوكياتها
  - تساعد بوقت مسبق إدارة الموارد البشرية على التمهيد والمحيط لإدارة لتغيير استجابة للفرص البيئية الإيجابية أو السلبية
  - يتيح التحليل المسبق للبيئة الفرصة أمام إدارة المورد البشرية، من تخصيص كافة التطورات البيئية المحلية والعالمية، ومن ثم تبنيها إذا كانت تشكل ميزة إضافية تسمح بتفعيل أداء مواردها ومن ثم أداء مؤسساتها.
- عموماً تنص على بيئة الموارد البشرية في أي مجتمع إقليمي البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة.

#### • البيئة الخارجية External Environment

تشكل البيئة الخارجية من مجموعة عوامل تؤثر بشكل مباشر على أهداف وإدارة الموارد البشرية، هذه العوامل هي العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية والعوامل التكنولوجية.

#### • العوامل الاقتصادية Economic factors

يؤثر الوضع الاقتصادي في الحاضر وفي المستقبل على أهداف إدارة الموارد البشرية ومكانة هذه الموارد في المؤسسات والنشاط الاقتصادي ومؤشراته التي تشمل القوة الشرائية، مستويات الدخل، الناتج القومي معدلات العمالة والبطالة، معدلات الاستهلاك، معدلات المائدة، كما وأن امتناع الأسواق المحلية والعالمية على بعضها، وانتشار الشركات لمتعددة

الجنسية في ظل العولمة. إن كل هذه العوامل والاتجاهات الاقتصادية وتأثيراتها على الموارد البشرية، تستدعي من إدارة الموارد البشرية التعامل معها بكثير من الحذر وتركيز كبير نظراً لانعكاسها على اتجاهات الموارد البشرية.

#### • العوامل الاجتماعية Social factors

وهي عبارة عن جملة القيم الاجتماعية واتجاهات الموارد البشرية من حيث العادات والتصرفات التي تحكم اتجاهات سلوك الأفراد والمجموعات داخل المجتمع. هذه القيم والاتجاهات وحركيتها تحتم على القيّم في المؤسسات وتحديداً إدارة الموارد البشرية أن تأخذها بعين الاعتبار عند صياغة أهدافها واستراتيجياتها

#### • العوامل التكنولوجية Technological factors

وتشمل كافة مطومة التقدم التقني العالية والمنفلية، والتطورات في مجال العلم والمعرفة، وتوافرها لدى المؤسسات المراجعة في الحصول عليها واستخدامها بما يؤدي إلى شكل أفضل لتحقيق الأهداف. بالإضافة إلى ذلك فإن تحليل البيئة التكنولوجية تساعد إدارة الموارد البشرية على متابعة خصائص هذه التكنولوجيات، إمكانية استخدامها ومن ثم انعكاساتها على المؤسسات من حيث النظم والمعايير والأساليب الإدارية وتحديداً المتعلقة بالموارد البشرية.

#### • البيئة الداخلية Internal Environment

تشكل المصفاة التي تقوم عليها العلاقة بين المؤسسة ومواردها البشرية على ثلاث ركائز هي: طبيعة الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية ونظم الموارد البشرية

## • طبيعة الهيكل التنظيمي

يشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لإطار الذي تُحدد بموجبه مواقع كافة الموارد البشرية، وشكل يسمح لها بالتركيز على تحسين الأداء وتحقق الأهداف، كما أن إتمام الموارد البشرية بوصفها لأدورها المرسومة في الهيكل التنظيمي، يعني ذلك تحديد واضح لمراكز المسؤولية من الأداء، شبكة واضحة للتواصل، كيفية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة. هذا الوضوح في تصميم الهياكل التنظيمية، يسهل بدرجة عالية من الدقة في تقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف أثناء تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية

## • الثقافة المؤسسية

تعتبر الثقافة المؤسسية جزءاً أساسياً من البيئة الداخلية للمؤسسات، وتشكل من المعتقدات وتقييم والمعرفة والاتجاهات والعادات، تشكل نظاماً خاصاً بكل مؤسسة نشأ فيها وتطور لتحديد في النهاية سلوكاً عامة يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسات واستراتيجياتها. إن المؤسسات التي تستطيع تثبيت طواهر الثقافة المؤسسية، هي المؤسسات التي تتحكم من خلالها تحقيق الفاعلية لتنظيم العمل، الفاعلية لأداء المورد البشرية، لفاعلية للعلاقة فيما بين الموارد البشرية، الفاعلية للعلاقة التبادلية بين المؤسسات ومواردها البشرية. إن فهم ثقافات العمل الموجودة داخل المؤسسات، اتجاهاتها وكيفية تطورها تعتبر نقطة انطلاق إدارة الموارد البشرية في تحديد أهداف الموارد البشرية، بمعنى الأهداف الأكثر أهمية تدعم الثقافة التي تتمشى مع رؤية المؤسسة ورسالتها

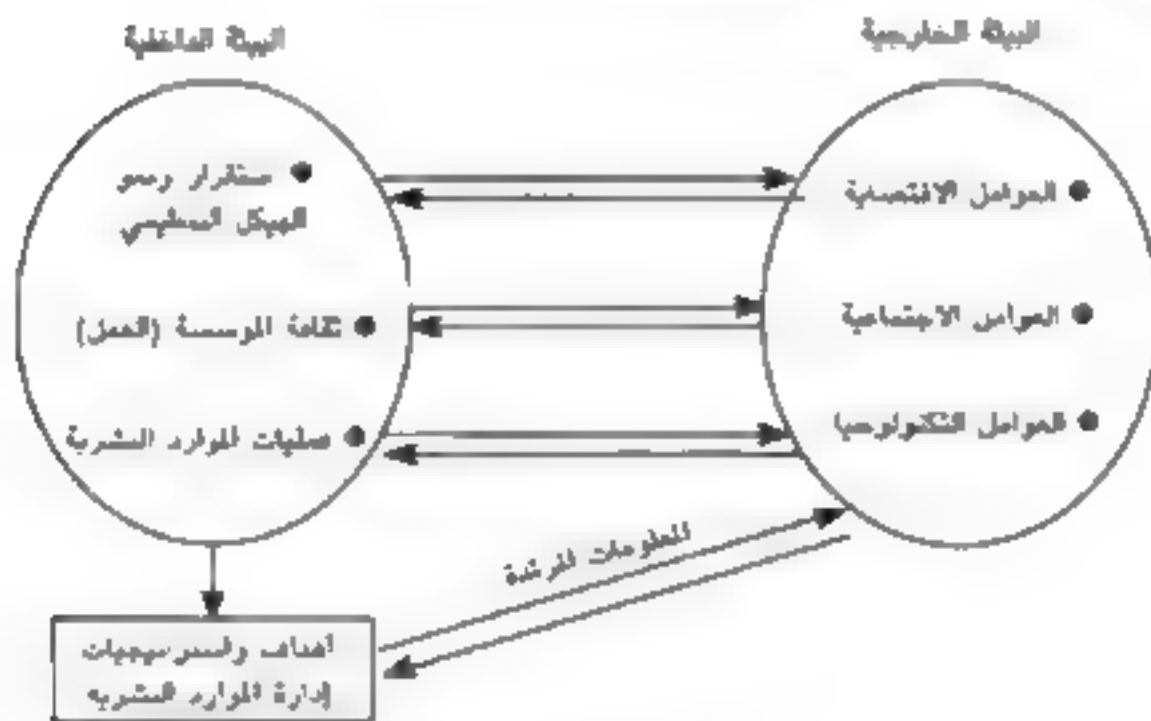
## • نظم الموارد البشرية

تعتبر نظم المتعقبات بالموارد البشرية والعمليات المتعققة بها جزءاً لا



يتجزأ من بيئة الموارد البشرية هذه النظم لا بد وأننعكس احتياجات وأهداف الموارد البشرية لها من تأثير مباشر على إنتاجية المؤسسات. هذا التأثير يعكس أيضاً احتياج المؤسسات لهذه النظم والعمليات شرط أن تجد إدارة الموارد البشرية هذه الاحتياجات كمصدر أساسي في وضع واستقرار نظم وعمليات الموارد البشرية إن الربط بين احتياج المؤسسات لنظم تتم بالصوح والاستمرارية، وقبول الموارد لهذه النظم سوف يؤدي ذلك إلى وصوح خارطة الطريق لمسارات خطط وأهداف المؤسسات من جهة، وخطط وأهداف إدارة الموارد البشرية من جهة ثانية.

إن تفاعل العوامل المذكورة لكلا البيئتين لداخلية والخارجية والتأثير المتبادل بينهما، يحدد إلى حد كبير اتجاهات سلوك الموارد البشرية وبالتالي سلوك الأداء التنظيمي للمؤسسات شكل خاص ويوضح الشكل التالي عمليات التفاعل المشتركة وتأثيراتها المتبادلة:



شكل رقم (١ - ١)

العلاقات التبادلية بين البيئة الخارجية والداخلية

مقتضى هذا التدخل وفي ظل المتغيرات التي تحدث على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي وغيره من المتغيرات التي تحدث في القرن الواحد والعشرين وانعكاس ذلك على المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، أصبح من الضروري أن تهتم القيادات الإدارية بهذه التحديات التي تواجه مؤسساتهم ومحاولة استيعابها والتكيف معها بالقدر الذي يحق لها الفاعلية والكفاءة وحصولية ثقافتها.

من هذا المطلق ندرس قوة المؤسسات وقدرتها على تكييف ونظير مكانتها التنافسية في ظل تحديات البيئة، على توظيف قدراتها العلمية والمعرفية ورأسائها البشري والمادي، وهذا يسوِّج تحول المؤسسات من نهجها التقليدي الموجه نحو المورد المالية، لتصبح الموارد البشرية هي مكان الصدارة والاعتماد ويأتي تأثير البيئة المحلية للمؤسسات على موارد البشرية بمرق مختلفة، فكرية وثقافية وجماعية وفردية ونفسية وتكنولوجية، يأتي أهمها الحاجة إلى رفع كفاءه وقدرات مواردها البشرية لإمكانية استغلال فرص المتاحة والتحد من التهديدات التي تحملها تحديات البيئة وتطوراتها المتلاحقة.

بأسساً على ما تقدم، تشكل المكونات البيئية في العصر الحديث عناصر حيوية ذات تأثير كبير ومباشر على موارد البشرية في كافة المجتمعات الإنسانية، وإن على قيادي إدارات موارد بشرية تعزيز القدرات التطبيعية لمطوِّماتها، وتبني أهداف واستراتيجيات متطورة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية لمواكبة التطورات والمستجدات المعاصرة.



## **الفصل الثاني**

### **إدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها**

١- إدارة الموارد البشرية

٢- استراتيجية إدارة الموارد البشرية

٣- مفاهيم استراتيجية إدارة الموارد البشرية



## الفصل الخامس

### إدارة الموارد البشرية

#### د إدارة الموارد البشرية وأهدافها

وفقاً للمفهوم الخاص للموارد البشرية بوصفهم أفراداً أو جماعات، تتركز إدارة الموارد البشرية كإطار تنظيمي لتلعب دوراً أساسياً في صياغة مخطط المؤسسات من خلال موارد بشرية، ومع بروز المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد، وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي إلى مفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المؤسسة، تصميم هيكلها التنظيمية وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل، وتزويد المؤسسات بمجموعة من الكفاءات والقدرات المميزة<sup>(١)</sup>. إن التحول من الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد والتي تهتم بالأمور الإجرائية في تدبير شؤون العاملين، لمفهوم أكثر حداثة وشمولاً يهتم بالموارد البشرية، من جهة ثانية، أصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً أكبر في المؤسسات المعاصرة وذلك من خلال صياغة استراتيجية للموارد البشرية في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسات، يحرص للحصول على موارد بشرية تتحير بالكفاءة

(١) د. حسن بلوط، إدارة موارد بشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية.

٢٠٠٢، ص ٥٠

والولاء، لذا يمكن القول بأن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية يرتكز على مبادئ أساسية أبرزها:

- الموارد البشرية هي أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها المؤسسات وأفضل استثمار للمستقبل.
- إن استقرار المؤسسات وسموها يستدعي ربط استراتيجيتها الموارد البشرية مع استراتيجياتها العامة.
- نشر ثقافة تنظيمية بالمؤسسات تشجع على تحقيق الإبداع والابتكار والتميز لمواردها البشرية.

إن المؤسسات التي تتمكن من خلال إدارة الموارد البشرية فيها من استقطاب أفضل الموارد البشرية ومن ثم تحفيزها وتمكينها مستفيد من خلال الممارسة الإدارية بالفاعلية والكفاءة، وبالتالي فإن بقاء وسمو المؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على قدرة هذه الإدارة، على تكوين صياح تنظيمي وقادة وأفراد قادرين ومنحكيين من تحويل مدخلات مؤسساتهم إلى مخرجات ولكن بقيم أكثر، هذه الإضافة في القيمة ما بين المخرجات والمدخلات هو نتيجة رؤية وأهداف واستراتيجيات ترسمها إدارة الموارد البشرية، لذا يجب أن يكون لهذه الإدارة وضعها الاستراتيجي في الهياكل التنظيمية في المؤسسات المعاصرة.

إن التعبير الذي طرأ على مفهوم إدارة الموارد البشرية حديثاً وتحولها من لاعب هامشي إلى شريك استراتيجي في إدارة المؤسسات وصناعة مستقبلها، جسد هذا التعبير أهدافاً لتحقيق هذا الدور أبرزها.

- تحقيق التكامل الاستراتيجي بين إدارة الموارد البشرية مع خطط واستراتيجيات المؤسسات.
- تحقيق الولاء المتبادل بين الموارد البشرية والمؤسسات.

- تحقيق المرونة بمرص سكب الميني ولعمدة على إدارة التمر
- تحقيق الجودة والتميز من خلال جودة وسير الأداء من جهة وجوده وتميز مخرجات المؤسسات من جهة ثانية.

إن نظرة تحليلية لهذه الأهداف قد توحي بأن مكاتب تحقيقها قد يحدده فقط بالمؤسسات الكبيرة أو عملاقة، ولكن أنسب تحارب المؤسسات المتوسطة والصغيرة في عالم قابلية تحقيقها على هذا المستوى من المؤسسات، لا بل على العكس إن سر نجاح هذه المؤسسات هو ما تمارسه إدارة الموارد البشرية منها من دور استراتيجي رسمي حاد لتحقيق هذه الأهداف، لأن ذلك يشكل مدخلاً حقيقياً لموارد أعمالها، كما يشكل لها حافزاً للانتقال بها إلى التوسع والانتشار والنافذة. ولكن كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحقق ما أشيرنا إليه؟ بمعنى آخر ما هي الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية؟ هذا ما سوضحه في موضوعات مقدمة من هذا الكتاب ولكن سنحاول الآن في هذا المجال الموضوعات التالية: تطور إدارة الموارد البشرية، وظائف إدارة الموارد البشرية، إمكانية تنظيمية لإدارة الموارد البشرية

### • تطور إدارة الموارد البشرية

عرفت إدارة الموارد البشرية من حيث الوظيفة والأهداف والأدوار تعبيرات متعددة، تلازمت مع التعبيرات التي شهدتها مع المؤسسات أو الصناعة أو العموم أو الحاحات المتعلقة بالموارد البشرية كل هذه التطورات ساهمت إلى حد كبير شامي دور هذه الإدارة، واختلاف النظرة لدورها وأهميتها ومكانتها هذا التمر والنظور التدريجي لإدارة الموارد البشرية، بحسب تصويبه وفقاً للمحطات أو مراحل، ساهمت كل مرحلة تعبيرية من ترك مصطلحها على هذه الإدارة، أبرز هذه المحطات هي



مرحلة النشأة، مرحلة النمو، مرحلة البلوغ وأخيراً مرحلة الواقعية والتحدي.

#### ● مرحلة النشأة:

تميزت المرحلة التاريخية ما قبل عام ١٩٠٠، بمرور حالات تم الاستعانة فيها بأخصائيس في الأنشطة الخاصة بالأفراد تقع صر مسؤولية إدارة الموارد البشرية، للمساعدة في عمليات التمييز والأمن الصناعي وأيضاً المواحي الصحية مما يخدم أهداف أصحاب المصانع في ذلك الوقت. إلا أن الملاحظ في هذه المرحلة، إن كافة المسائل أو الأنشطة التي بالت قبولاً عاماً على مستوى المصانع والمصالح إلا أن تعيها لم يند لمصامير أو معايير علمية، بل كان تعيها يتصف بالعشوائية

#### ● مرحلة النمو:

تميزت هذه المرحلة التي تقع بين عامي ١٨٩٠ و ١٩٥٠ بالاعتراف الصريح بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية، كمحاولة من هذه المؤسسات للرد على نمو المصنعات العالية، ومداية تدخلها في حماية العاملين في كافة مصانع هذه المرحلة.

أما المرحلة التي تلب الثورة الصناعية، والتي تميزت بمرحلة دواو المدارس لإدارية، فقد ساهمت محركات هذه المدارس في أحداث تعبير أساسي لدور إدارة الموارد البشرية، وأسست هذه المرحلة نمو أنظمة الأفراد وأنشطتها والتي لا تختلف كثيراً عن الأنشطة الحالية التي تمارسها هذه الإدارة في الوقت الحالي إلا من حيث الرؤية التي يتم التعاطي معها.

## • مرحلة البلوغ.

وهي المرحلة التي شهدت عصر التحول الحكومي في برامج إدارة الموارد البشرية في كافة المؤسسات كشكل من أشكال العناية بالموارد البشرية، أو كشكل من أشكال تحقيق الموارد بين مصالح أصحاب المؤسسات ومصالح الموارد البشرية. ظهرت آثار التشريعات وسياسات الحكومية على مسائل حيوية لأشغفه إدارة الموارد البشرية، كتحديد معايير لتعيين والترقية، تحفيز الموارد البشرية وتقييم أدائهم.

## • مرحلة الواقعية والتعدي:

وشملت هذه المرحلة، أي مرحلة القرن الواحد والعشرين، مفهوماً نسبياً في دور إدارة الموارد البشرية، من دور نظير علاقات العمل بين المؤسسات وموارد البشرية، إلى دور حديد أكثر بصحاً بتصور حول تحقيق التوازن بين مسؤولياتها العادية وبين موقعها كشرائح استراتيجي في إدارة المؤسسات المعاصرة. أما التحدي الأساسي أيضاً الذي تواجهه هذه الإدارة في هذا القرن، يبرز في كيفية تحديثها للموارد البشرية، كيفية احتفاظها بهذه الموارد وكيفية تنمية أكملاً وأفضل للموارد البشرية، هذا التحدي هو الذي مهد لهذه الإدارة لتأخذ مكانة ومعداً استراتيجياً في الهياكل التنظيمية للمؤسسات في هذا القرن.

## • وظائف إدارة الموارد البشرية

مما لا شك فيه أن وظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية لا بد وأن تعكس المكانة الخاصة لهذه الإدارة في المؤسسات المعاصرة، كما لا بد وأن تعكس سمة لأهداف التي أشرف عليها في مجال سابق، هذا لتراجع بين المكانة والأهداف بحمل من وظائف هذه الإدارة في المستوى الذي

بؤهدها من ممارسة هذه الدور، أياً كانت طبيعة المؤسسات وأياً كان حجمها أو إمكاناتها وطالما نحن نتحدث عن مبدأ الشراكة والتناسق بالأهداف والاستراتيجيات بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات المؤسسات، ونحقق التوازن في المصالح بين الموارد البشرية تطلعاتها واحتياجاتها وأهدافها وبين أهداف المؤسسات، فلا بد وأن تكون وظائف إدارة الموارد البشرية انعكاساً طبعياً لهاتين المعادلتين، كي نستطيع أداء دور متميز في تحقيق فاعلية الموارد البشرية وكمايتها للإشاعة

من الواضح إذ أن تشكل وظائف إدارة الموارد البشرية من<sup>(١)</sup> استقطاب الموارد البشرية، تمهيد الموارد البشرية وتدريب وتنمية الموارد البشرية

#### ● وظيفة استقطاب وتمهين الموارد البشرية

الواقع يشير إلى أن هذه الوظيفة تعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي تبدأ بعملية تحليل العمل بعرض تحديد وصف وتوصيف الوظائف، ثم تنبها عملية تحفظ الموارد البشرية التي تهدف إلى تقدير الطلب على الموارد البشرية، ثم ربط هذا الطلب بعرض الموارد البشرية، في إطار استراتيجية شاملة للموارد البشرية إن عملية الاستقطاب تأتي لمعالجة سبب التخطيط من حاجة مواجهة المعركة في الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والمتوقعة في بعض الأحيان ونهدف عملية الاستقطاب إلى جذب طائفة العمل للتقدم للمؤسسة، أو بمعنى آخر اكتشاف الموارد البشرية وحديثهم إلى المؤسسة كما تمهد عملية الاستقطاب لمرحلة أخيرة

---

(١) R. Wayne Mondy Robert M. Noe, Shane R. Premeaux, Human Resource Management Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002, PP 3-4.

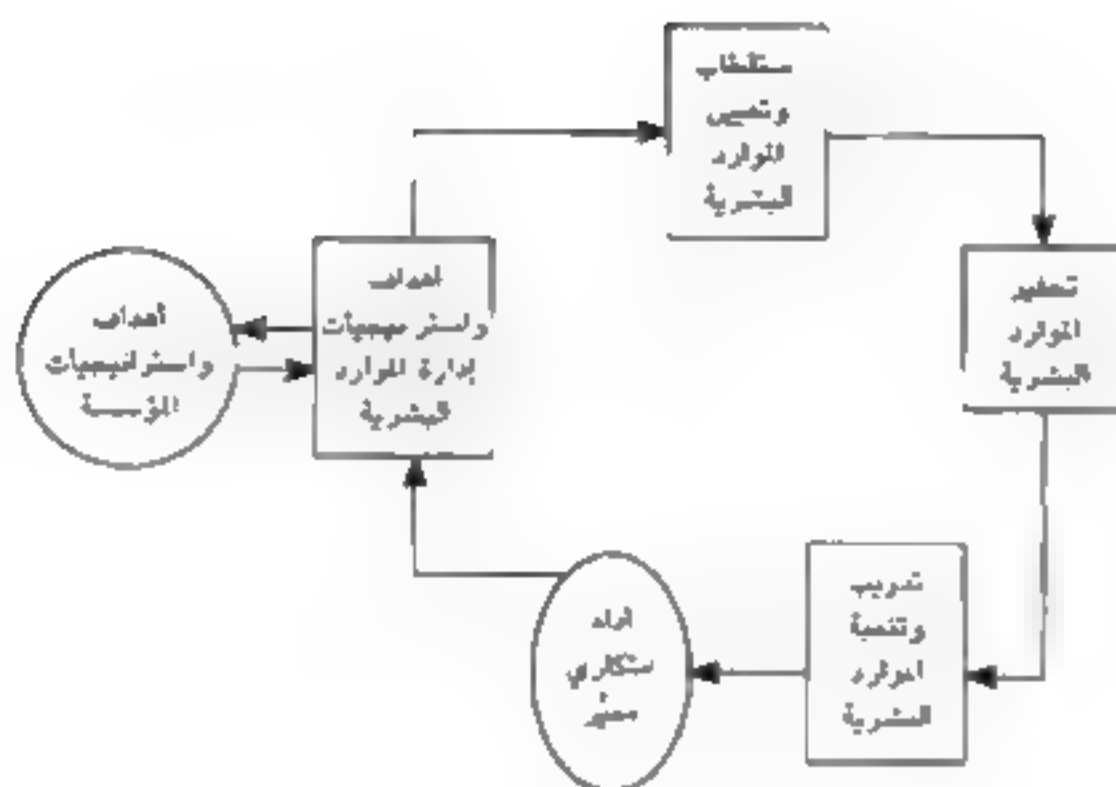
من مرحلة هذه العملية المتكاملة، بحيث تشكل وظيفة الاختيار والتعيين بهندسة عملية الاستقطاب، والتي ينفذها يتم عملية المرشحين بناء على سياسة محددة مسبقاً لاختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف ومن ثم تصدر قرارات تعيينهم في المؤسسة.

### • وظيفة تحضير الموارد البشرية

بدأ هذه الوظيفة بالاعتراف بالاحتياجات الفردية للموارد البشرية، وأن أناس وطرق التحفيز يجب أن يعكس الاحتياجات الخاصة بكل فرد، ويعترف في هذه الوظيفة إلى تقييم أداء الموارد البشرية، الرضا عن العمل، ثم النظر من خلال هذه الوظيفة إلى كيفية تقدير العيوب والعيوب والمزايا وتأمين عدالتها بالنسبة للموارد البشرية، لضمان حق الموارد البشرية لرفع مستويات أدائها وتسهيل هذه الوظيفة بأهمية وضع نظم الحماية والحماية للموارد البشرية من خلال تدريب والخدمات والأمن والسلامة، وذلك بهدف المحافظة على التزام الموارد البشرية بحياة مؤسساتهم وإبقاء وريادة ولائهم لها.

### • وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية

وتساؤل هذه الوظيفة مدحليين المدخل الأول لتدريب الموارد البشرية الشعبية مفرص تنمية المهارات والقدرات وعلى تغيير الاتجاهات نسبوكة للموارد البشرية أما المدخل الثاني، فعالم هذه الوظيفة عملية تنمية المديرين والذي نحتص بالتنمية أي بزيادة المعارف ورفع مستوى لقدرات المفاهيمة للمديرين هد وبوضع الشكل التالي تكاملية لوظائف السابقة وعلاقتها بأهداف واستراتيجية الموارد البشرية



شكل رقم (٢ - ٢)  
تكاملية العلاقة بين وظائف وإستراتيجية الموارد البشرية

### • المكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية

من موقع أهمية ودور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في إدارة المؤسسات المعاصرة، أخذت هذه الإدارة مكانة مميزة في هياكلها التنظيمية لتجسد النمط الاستراتيجي بموارد البشرية على مستوى المؤسسات ومسيرها وعلى الرغم من هذه المكانة، إلا أنها قد أحدثت أشكالاً متعددة سواء على مستوى الإدارة العليا، أم على مستوى الإدارة التنفيذية. هذا ويمكن تصوير هيكليّة إدارة الموارد البشرية وفقاً للمستويات السابقة كأمثلة على أهمية مكانتها التنظيمية في المؤسسات المعاصرة



شكل رقم (٢ - ٣)  
مكانة إدارة الموارد البشرية على مستوى الإدارة العليا



شكل رقم (٢ - ٤)

مكتبة إدارة الموارد البشرية على مستوى الإدارة التنفيذية

إن تصميم الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، لا بد وأن يأخذ في الاعتبار أهمية هذه الإدارة من زاوية العدد الاستراتيجي الذي يتمتع به في حياة المؤسسة واستمرارها. لذا فإن تصميم التنظيم هو عملية تحقيق الجهد المنسق من خلال رسم وتحديد المهام والسلطة والمسئوليات العمل، وهذه العملية ترتكز على أربعة محاور أساسية، تشكل في نهاية الأمر المبررات الأساسية لاستراتيجية الموارد البشرية، هذه المحاور هي:

- لا بد وأن يترجم التصميم إدراك المؤسسة وقيادة إدارة لموارد البشرية لأهمية التفاعلات والعلاقات وتعيينها داخل التنظيم
- لا بد وأن تشمل عملية التصميم الأخذ في الاعتبار العوامل التنظيمية

الأساسية المؤثرة على التصميم، ويقصد بها القوى المؤثرة في المحيطات بخارجية ولدخية، وعلى وجه التحصر من استراتيجيه المؤسسة كإحدى القوى المؤثرة على تصميم إدارة الموارد البشرية

• إن السامع الأساسي لعممة التصميم هو الشكل أو الهيكل التنظيمي الذي يحدد بالضرورة النمط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وهذا الهيكل لا بد وأن يقوم على ضرورات حتمية لتحصيل هذه الاستراتيجية، أبرز هذه الضرورات

تجميع المهام عن طريق التخصص الوظيفي، وتقسيم الوحدات الوظيفية الداخلة لهذه الإدارة، والمعاملات بها على أسس علمية واضحة

- تحديد ووضع وسائل التأثير مثل السدنة وسلسلة الأوامر ونطاق الأشراف واللامركزية.

استحداث أكثر الوسائل فعالية وكفاءة في تنسيق الجهود لكافة وحدات الهيكل التنظيمي.

فإدارة الموارد البشرية التي يمكن تصميمها بطريقة فعالة لا بد وأن تأخذ في اعتارها المحاور السابقة، هي الإدارة التي توفر لها سنخا القدرة على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، على أسس معرفة الوضحة لكل فرد داخل هذه الإدارة بمسؤولياته وتبعاته، بحيث يمكن للموارد البشرية تركيز جهودها في المهام المحددة لها، وتستطيع بالتالي المشاركة فعليا في تحقيق أهداف هذه الإدارة.

### د استراتيجية إدارة الموارد البشرية

ميل إلى الاعتقاد بأن ساء استراتيجيه ما للموارد البشرية يجب أن تبدأ بمعالجة المحاور التالية: استراتيجيات مؤسسات في القرن الحادي،



إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي، التكامل الاستراتيجي على مستوى الإدارات والتكامل الاستراتيجي لوظائف إدارة الموارد البشرية

### • استراتيجيات المؤسسات في القرن الحالي

تمر المجتمعات اليوم بتغيرات اقتصادية واجتماعية ونفسية ناتجة عن تحديات العولمة وانفتاح الأسواق، وتحديات التطور التكنولوجي والمعلوماتي. والمؤسسات الاقتصادية في ظل هذه المتغيرات، تسعى لإعادة التوازن لأعمالها ومواقعها وحتى نشاطها، لتكون أكثر ديناميكية ومرونة أمام التحديات المتاحة في إعادة صياغة الاستراتيجيات الواجب اتباعها لمواجهة متغيرات وتحديات القرن الواحد والعشرين

إن مؤسسات اليوم متشهد انحهاً نحو إعادة تكيف استراتيجياتها بمرر باستجيب لصدمة التعبير، هذا الانحهاً سيمرر من تركيب على موجبات جديدة من المديرين الذين تتوفر لديهم قدرات ومهارات عالية في التحليل والتخطيط ورسم السياسات، إضافة إلى تقدرات الخاصة بفهم العصر الشري والواحي الإنسانية المرتبطة به، باعتباره أفضل وأبهر الموارد على الإطلاق، والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات المحيطات وقول التعبير والاشكار هذا الانحهاً أيضاً يأتي في إطار التحول لطرة المؤسسات المعاصرة لأهمية الاستثمار البشري على المدى الطويل في ظل استراتيجية واضحة للإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية.

إن ممارسة الإدارة العليا في المؤسسات المعاصرة لدورها الشمولي من حيث رؤيتها وأهدافها، والتي جاءت قبامها بالتخطيط على مستوى كافة القطاعات (الإنتاج، التسويق والتمويل)، عليها أيضاً التزاماً بدعم التخطيط للاستثمار البشري، بما يضمن حسن اختيار العناصر البشرية والارتقاء بمستوى كفاءتهم وتطويرهم، وبالتالي رفع المعاليه والكفاءة الكلية

للمؤسسة، خاصة وبشدة عوامل تفرض نفسها على المؤسسات المعاصرة، منها رديد حجم المؤسسات وتنوع وظائفه واتساعه المتزايد، وضرورة تحسين الجودة والخدمات، وتقديم الأفكار، ومعالجة التقدم التكنولوجي<sup>(١)</sup>.

هذا يقودنا بشكل أو بآخر إلى أن استراتيجية المؤسسة لا بد وأن تأخذ بالاعتبار فلسفتين الرئيسيتين الأولى، شكل الاستراتيجية العامة للمؤسسة يحدد ذاتها نظاماً متداخلاً، وضرورة منه كي تتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمتغيرات، وثى هذه الاستراتيجية على مجموعة العناصر الأساسية للاستراتيجية الإدارية وهي رؤية ومهمة المؤسسة، صياغة أهداف لها واضحة ومفهومة، صياغة استراتيجية تتناسب مع الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة، وأخيراً تنفيذ وتقييم الاستراتيجيات العامة أما الفلسفة الثانية، فهو على صياغة استراتيجيات نشأ من رحم الاستراتيجية العامة للمؤسسة، تشكل المحرك الأساسي في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة وفي هذا تُصعد بشكل استراتيجي إدارة الموارد البشرية حراً لا يتحرراً من أبعاد الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بل وتعتبر بأدائها وتنفيذها مؤشراً على نجاح استراتيجيات المؤسسة في تحقيق أهدافها.

أخيراً لا بد من الإشارة إلى ضرورة تكامل وتناسق الاستراتيجية العامة للمؤسسة مع استراتيجيات مستويات الوظيفية بالمؤسسة، هذا التكامل يجعل من مكونات وعناصر الاستراتيجية الأم للمؤسسة وحدة متكاملة تقوم على رؤية وأهداف مشتركة، تربط قمة الهيكل التنظيمي

(١) James A. Baron, David M. Kegan, Strategy Human Resources, Frameworks for General Managers, John Wiley and sons, Inc. 1999 PP 20-23

بقاعدته بما يساعد كافة الموارد البشرية من فهم وتنفيذ الأداء المحفظ لهم في إطار الأداء العام للمؤسسة، وبالتالي نطرح المؤسسات الاقتصادية من خلال هذه الاستراتيجية إلى إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي لها، نسجم باستراتيجيتها نحاه الموارد البشرية للمؤسسة، وبمباسباتها وبرامجها مع الاتجاه العام لرؤية وأهداف المؤسسة.

### • إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي في المؤسسة

استجداً مع مكروبات استراتيجية المؤسسة وعناصرها، ومن خلال افتتاح الإدارة العليا ودعمها لإدارة العنصر البشري باعتباره وأسمائها الحقيقي وميرتها التنموية قياساً بالمؤسسات الأخرى، في حل لتعبير والتعبير اللذين أثراً سلباً أم إيجاباً على أعمال وممارسات وشطاط هذه المؤسسات، وأثراً حكماً على إدراكها بخصوص كيفية التعامل مع مواردها عامة ومواردها البشرية خاصة.

وسمى الأساء الذي تواجهه المؤسسات اليوم، من إدارة الموارد البشرية، قد واجهت ومتواجه تحديات جديدة لم تواجهها في المراحل السابقة لتطورها التاريخي، نبرر أولى هذه التحديات في علاقة استراتيجيتها باستراتيجية المؤسسة وتكاملها معها، وثاني هذه التحديات في تأثير استراتيجية المؤسسة وعلاقتها بوظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بتخطيط الموارد، جذب الموارد، تنمية وتحفيز الموارد وأخيراً وطبعة الحفاظ على الموارد البشرية<sup>(١)</sup>.

إن ممارسة إدارة الموارد البشرية لهذه الوظائف من مطلق الشراكة

---

(١) John Leopold, Lyette Harris Tony Watson The Strategic Managing of Human Resources Prentice Hall, 2003, PP 21-22

لاستراتيجية الفاعلة على وحدة الرؤية والأهداف، سيتيح لهذه الإدارة من أن تلعب دوراً متميزاً ومتمكناً في صناعة مجموعة متميزة أيضاً من الموارد البشرية قادرة وراعية على تحسيد رؤى وأهداف مؤسساتها، ونموها لاستراتيجي في محببات دائمة التحرك و تغيير<sup>(١)</sup>

### • التكامل الاستراتيجي على مستوى الإدارات

بالرغم من أن تنظيم الوظيفي يعبر السمة العالمة في التقسيمات الهيكلية لمعظم المؤسسات الاقتصادية، إلا أن هذا التنظيم يساعد على مبدأ التخصص وظيفياً، بحيث تتولى الوحدة الوظيفية أي كانت مهمتها لعبها بأنشطة المخصصة لها والمسندة إليها، إن تطبق هذا المبدأ يفرص بالتسوية ضرورت التكامل بين هذه الوحدات الوظيفية من خلال سبق الاستراتيجيات والسياسات بهما وصولاً إلى تحقيق لاستراتيجيات العامة للمؤسسات ويتطور هذا التنسيق بالمشاركة المتعددة لتعبد الاستراتيجيات من خلال الأدوار التي يلعبها القياديون على مستوى الإدارات، فالموارد البشرية متوحدة بكافة الإدارات، والمصلحة تقتضي معاملة هذه الموارد أيضاً وجدد وفقاً لرؤيته واستراتيجية وأهداف إدارة الموارد البشرية، فإدارة الموارد البشرية هي التي تفرد الاستراتيجية أم إقادة فهم يساهمون في تطبيقها كل في مجال تخصصه، مما يعمي لأه استراتيجية ونحديداً استراتيجية الموارد البشرية قوة دفع حفيمة ومصداقية نحوه الموارد البشرية من جهة، واتحاد المؤسسة ونيته من جهة أخرى

(١) د علي السبي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار عريب، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٧٧.

## • التكامل الاستراتيجي لوظائف إدارة الموارد البشرية

تتوقف قدرة إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها، على مدى توطيد قيادتها للإمكانيات المتاحة لديها من تنظيم هيكلها الذاتي بوحدة تنظيمية متكاملة لاحتصاص السياسات والإجراءات والضم، تشكل مدخلاتها ومخرجاتها جوية من استراتيجية كاملة للموارد البشرية، كما وإن إحفاق أي وحدة تنظيمية سيؤثر سلباً على أهداف استراتيجية الموارد البشرية.

## د مقومات استراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن التغيرات التي تواجه المؤسسات في القرن الحالي استدعى تحولاً كما ذكرنا في الرؤية لأهمية الموارد البشرية كمصدر استراتيجي في استقرار وسمو المؤسسات، مما فرض وجوداً ودوراً محورياً لإدارة الموارد البشرية حديثاً كشريك أساسي في صناعة مستقبل المؤسسات لمعاصرة، وساء عليه فإن نرحمة هذا الوجود وهذا الدور، يتطلب توافر مقومات واعية ومساندة لإدارة الموارد البشرية لتمارس مسؤولياتها بفعالية وكفاءة، أبرز هذه المقومات هي: ثقافة والتزام الإدارة العليا لطريق إدارة الموارد البشرية، التدخل بين المورد البشرية والعمل، مراعاة أداء إدارة الموارد البشرية، مستزمات كفاءة إدارة الموارد البشرية.

## • ثقافة والتزام الإدارة العليا

إن وجود إدارة عليا ذات رؤية وإدراك واعي للتحديات والتعبيرات البينية، يفرص عليها المواجهة كشرط أساسي لنقاء وسمو المؤسسات التي يعملون بها أو يملكونها، ولكن بواسطة من تتم هذه المواجهة؟ بلا شك أن الموارد البشرية الممبيرة والمسدعة والمنكرة، هي خط الدفاع الأول

والأخير في لمواجهته، وهي وحدها لقادرة على التكيف، وتأمين التوازن للأداء المؤسسي. إن قباعة الإدارة العليا بهذه الحاصية يعرض عليها ترسيخ هذه الصناعة بعدم معاملته إدارة الموارد البشرية كوحدة تطبيقية من الدرجة الثانية أو الثالثة، بل تستدعي ضرورات التعبير بأشكاله ووجوهه المتعددة، والسريعة بالتجاراتها أن تعطي لإدارة العليا إدارة الموارد البشرية المكانة الصحيحة واللائمة في الهيكل التنظيمي وأن نمدها بالتمويل والمسؤولية والإمكانيات البشرية، لإحداث بقلة نوعية ومعبرة في حدث وسمية وحماية الموارد البشرية، بمعنى آخر لإدراج استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات وتحقيق غيصة المصافاة بين مدخلات ومخرجات المؤسسات، إذا تمثل الصناعة والالتزام أحد المصانيع الأساسية لإدارة الموارد البشرية بطريقة تؤمن للمؤسسات قوة بشرية تتمتع بالمعاملية والكفاءة.

### • الإمكانيات الذاتية لفريق الإدارة

يشكل فريق إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي الذي من خلاله تتم بناء قوة بشرية بالمفهوم الذي ذكرناه، إن هذا الفريق يجب أن يتكون من خبراء أو اختصاصيين في مجالات الموارد البشرية، مترابطين وحيدياً وبالتالي يحملون مسؤولية تعيد الأنشطة المختلفة بخطوط المرسوم لإدارة الموارد البشرية، وفق استراتيجية وأهداف يحددها هذا الفريق مسبقاً.

كما تحتاج إلى الخبراء الذين ليس لديهم فقط المهارات والاحياء الفكرية، والقيم والمعرفة والسلوك المصنوب لهم الموارد البشرية، ولكن يتوفر لديهم القدرة على التعامل مع عملية المعقدة لاحتياجات الموارد البشرية في ضوء بيئة الأعمال المتغيرة. إن ترجمة

فدعة والترام الإدارة العيب، لا شك سيعكس توجهاً نحو تشكيل فريق ذو رؤية مستقبلية للموارد البشرية، قادر على تأمين مستقبل أفضل للمؤسسات الاقتصادية ومواردها البشرية

### • التداخل بين إدارة الموارد البشرية والعمل

ويعني ذلك أن يتم بناء ورسم الأهداف والاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال ربطها بالعمل والأداء، لأن عدم الربط هذا سيؤدي إلى تفريغ إدارة الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية من مضمونها، إذ لا يمكن التحدث إلى الموارد البشرية فقط على أساس أن العمل لدى يقومون به سيؤدي إلى تحقيق لأرباح، دون التطرق معهم إلى أهمية التنمية كضرورة لأزمة لتحقيق الأرباح العمل والأداء والمؤسسة هم أصلا المثلث الذي يجب أن يعمل عليه فريق إدارة الموارد البشرية.

### • مراجعة أداء إدارة الموارد البشرية

لا يكفي فقط دعم إدارة الموارد البشرية بالقدرات والكفاءات ومراقبة جودة وإشاحية أداء الموارد البشرية، رسم العلاقات والسلوكيات الإنسانية، نشر ثقافة الولاء والتعبير والإبداع والاشكار، إنما تستوجب ضرورات أهداف دراسة واستراتيجية هذه الإدارة، مراجعة دورية لمسائل أساسية المسألة الأولى مراجعة مراحل تحقيق الأهداف التي تم صياغتها، لتحديد نقاط القوة والضعف في النظم والسياسات والإجراءات التي تشكل أدوات إدارة الموارد البشرية في تحقيق استراتيجيتها بالنسبة للمؤسسات، أو لتحديد مدى تأثير هذه الأدوات على أداء العمل والأداء الوظيفي وبالتالي الأداء التنظيمي إن وظيفة مراجعة الأداء هي في الأساس تهدف إلى تعظيم نقاط القوة في الأداء الذاتي لإدارة

الموارد البشرية، وإثني تصويت مدط الصعف مسعاً لتهديد محركات وأهداف هذه الإدارة أما بخصوص المسألة الثانية فهي تناول مرحلة فاعلية وكفاءة المحتصين في إدارة الموارد البشرية إن لوقوف على مدى كفاءة المحتصين في صياغة النظم والسياسات الخاصة بالموارد البشرية، وعلى مدى قدرتهم على إدارة هذه النظم والسياسات، يعطي دلالات قوية على قدرة أداء هذه الإدارة على مواجهة تحدي جذب وتحمير وتسمية الموارد البشرية، وبناء رأسمال معرفي يعطى المؤسسات قوة دفع نحو الاستقرار والنمو أما إذا نتج عن عملية المراجعة ضعف ما وفي مكان ما في فريق إدارة الموارد البشرية، فلا شت أن الموقف يستدعي إعادة النظر في بيئة هذا الفريق لتحقيق متطلبات الفاعلية والكفاءة لدوره في إدارة الموارد البشرية حالياً وفي المستقبل.

#### ● مستلزمات كفاءة إدارة الموارد البشرية

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية من كثر الوصائف تخصصاً في المؤسسات المعاصرة، كون الموارد البشرية هي محورها أولاً وأخيراً، وبالتالي تتصف هذه الوظيفة بطبيعة ديامية تجعلها قادرة على التعامل مع التغيير في أساط سلوكيات الموارد بشرية نتيجة للتغير السريع والمستمر لمكونات البيئة الدخلة والحارحة إن ضرورات ضبط سلوكيات الموارد البشرية واتجاهاتها لمصلحة المؤسسات، تستدعي تكوين فريق مؤهل بقدرات ومهارات عالية التخصص لتكون قادرة وراعه على لعب دور الشريك في ساء مؤسسات تشكل مواردها البشرية مفتاح مستقبلها هذا التحدي يستوجب بناء فريق إدارة الموارد البشرية من الأحصائين بمنعمون بمقومات وسمات مميزة يأتي في مقدمتها القدرات الأساسية، التمر في إدارة النظم، الإبداع والابتكار، الفقه الإدارية



## ● القدرات الأساسية

وهي مجموعة القدرات التي تشكل في حدها الأدنى الرامية توفيرها في فريق الإدارة، سيما وأن هذه القدرات تعتبر أدوات أساسية تعكس من التعامل مع مكونات الموارد البشرية وحمايتها المعقدة والمتغيرة. عادة تكون هذه القدرات من جملة المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي من خلالها يستطيع أعضاء فريق الموارد البشرية من تحقيق الكفاءة في إدارة الموارد البشرية. فالمعرفة تتعلق بإدراك عضو الفريق بكافة المواضيع التي تناول طبيعة الوظيفة التي يمارسها في الوقت الحاضر وفي المستقبل، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة وأهمية تحديث هذه المعارف ليكون على بيئة بكافة المستجدات المرتبطة بشكل أو بآخر بالموارد البشرية من جهة وبطبيعة الوظيفة التي يشغلها أما للمهارات فتشكل جملة القدرات التي من خلالها يستطيع أعضاء الفريق من إدارة وطاقاتهم والمهام المستحقة في المستقبل بالفاعلية المطلوبة. عداً بأن هذه المهارات تستوجب تطويرها وتنميتها من خلال خطة واستراتيجية التطوير والتنمية التي تعتمد عليها وتقرها المؤسسات كنوع من التحضير لهذا الفريق في مواجهة التحديات البيئية وتأثيرها على الموارد البشرية.

أما فيما يتعلق بالقيم فهي جملة المعتقدات التي يعتنقها الفرد من خلال تراكبات ورمزية، تشكل لهذا الفرد التروماً وسلوكاً محدداً، وتترشد سلوكه في عملية اتخاذ القرارات إذ توفر هذه الخاصية في فريق الإدارة، إيمانهم بها والتمسكهم في تعميمها ونشرها، تشكل مدحلاً أساسياً في نشر القيم والثقافة المؤسسية. أما بخصوص الاتجاهات فهي تشكل قبول فريق الموارد البشرية وسلوكيات تصرفاتهم تجاه الموارد البشرية، وفي هذا المعنى تشكل الميول الإيجابية نحو الموارد مهماً عميقاً للأسس

لهم يجب أن تبنى عليها نظم وسياسات واستراتيجيات ومراجع موارد الشريعة.

### التنفيذ في إدارة النظم.

ستدعى عملية السير في إدارة النظم من وجهة نظرياً تسيطر الصور على موضوعين الأول مشاركة في وضع النظم، والثاني صياغة النظم وتوثيقها ومن ثم إعلانها.

فيما يتعلق بموضوع مشاركة، يقصد به مشاركة الموارد الشريعة في رسم النظم والسياسات والإجراءات. مع والموافقة عليها تأكيداً لمبدأ قبولها وليس مقاومتها والاعتراض عليها.

أما بخصوص صياغة وتوثيق وإعلان النظم والسياسات، . الح والهدف من هذه العملية هو إثارة أي عموم أو تحويل في فهمها أو تغييرها، أو سوء تطبيقها من قبل قادي الموارد الشريعة أو أعضاء فريقها. قد تفنصي الأنظمة والسياسات أن يكون واضحة لا عموم فيها معنى للارتباك الذي قد ينشأ أثناء تنفيذها.

إن آلية رسم النظم والسياسات والمراجع المتعلقة بالموارد الشريعة، تشكل برزخاً مدخلاً جوهرياً لكفاءة أداء إدارة الموارد الشريعة في تحقيق أهدافها واستراتيجيتها في ظل بيئة عمل شديدة التنافس.

### • الإبداع والابتكار

بال موضوع الإبداع والابتكار حيزاً هاماً من اهتمامات المؤسسات، حيث حرصت هذه الأخيرة على اعتبارها وسيلة للقيادة المؤسسات والتمدد لحظوات كبيرة نحو الاستقرار والنمو، وإن استعمال الإبداع والابتكار في إدارة وظائف المورد البشرية يستلزم على مستوى هذه

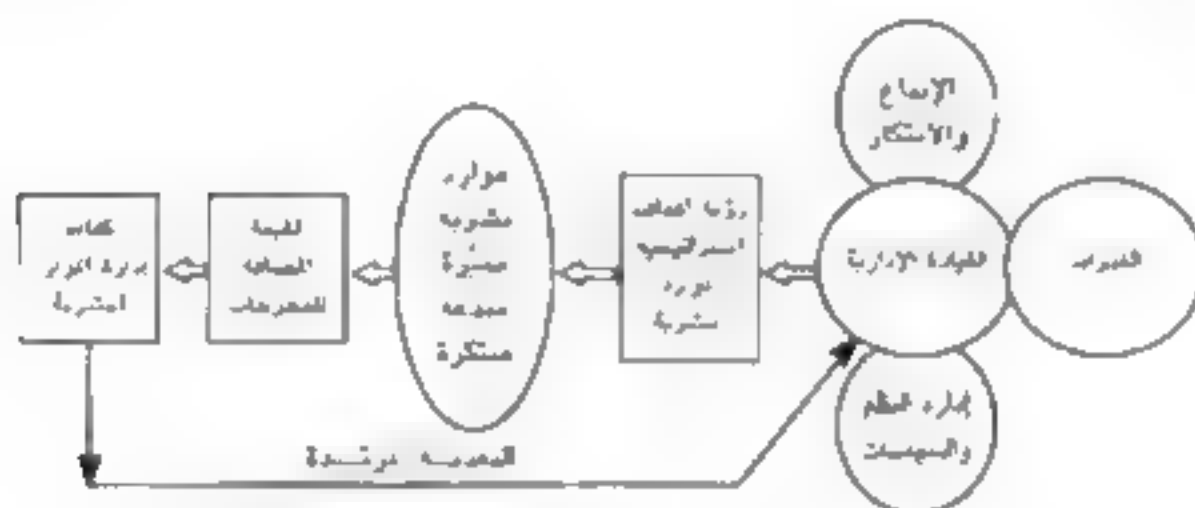
القدرات لدى كافة الموارد البشرية في هذه المؤسسات. فالإبداع هو المقدرة المردبة أو الجماعية في خلق أفكار أو مفاهيم أو سبل جديدة، أما الابتكار فهو عملية تحويل الأفكار المدخلة أو المميّزة إلى مخرجات نافعة. لذا فإن الأساس في الإبداع والابتكار هو كيف يمكن استغلالها في إدارة وظائف الموارد البشرية، بحيث تنعكس هذه الإدارة من تحقيق مخرجات لوظائفها تتعلق بالنظم، بالسياسات، بطرق العمل وبالقرارات التي تحدد أهدافها واستراتيجياتها من جهة وأهداف الموارد البشرية والمؤسسات من جهة أخرى.

### ● القيادة الإدارية

إن القوة الدافعة وراء كفاءة إدارة الموارد البشرية وسحب استراتيجيتها، تنوّهت بالدرجة الأولى على من يدير هذه الإدارة<sup>٩</sup> وكيف يمارس دوره<sup>٩</sup> إن قيادة هذه الإدارة يجب أن تشمل على مجموعة من الصفات والخصائص التي تميزها عن غيرها ليفتتح ويتأثر به فريق العمل الذي يقوده، من هذه الخصائص أن يكون عاملاً أساسياً للتغيير، أن يعزز العلاقات بين أعضاء فريقه، أن يشارك جماعات العمل وأن يعزّي الشعور بالانتماء، أن يشجع على قيام مناح يتبع لفريقه أن يتعلم ويتطور، أن يشجع روح الإبداع والابتكار، كل هذه الخصائص سبّغ له ماء فريق متحاش في الرؤية قادر على نقلها إلى خارج حدود إدارة الموارد البشرية لنظال كافة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات.

إن قناعة والتزام المؤسسات بأهمية الموارد البشرية في الوقت الحالي ومستقبلاً، واعتادها رأس المال المعرفي القادر على تعظيم القيمة المضافة على مدخلات المؤسسات، منه النقطة هي بمثابة الرافعة نحو استقرار المؤسسات بما كان حجمها، واستقرارها في بيئة تنافسية حادة،

يسدعي ذلك حتماً إلى إدارة للموارد بشرية بناءً على المكونات السابقة  
 التي تحمل مسؤوليات المسؤولية الأولى لهذه الإدارة وسببها الصيغة التي  
 سبقتها إشراف وقبلة والتزام الإدارة العليا بدورها على مستوى  
 المؤسسات، والمسؤولية الثانية قدرتها على بناء فريق متحدي ومتناسك  
 قادر على ممارسة الوظائف وتحميهم بمهنية وحرفية عالية، وقادر أيضاً على  
 رسم هيكل للموارد البشرية على مستوى المؤسسات، يمتلك مركب  
 الدعم الضرورية في تحقيق لعملة الشافسة لمؤسساتهم من خلال كفاءة أداء  
 إدارة الموارد البشرية ويوضح الشكل التالي العلاقة الثلاثية بين مكونات  
 كفاءة من جهة والموارد البشرية والقيمة المضافة للمخرجات المؤسسات



شكل رقم (٧ - ٥)

العلاقة الثلاثية بين المكونات والموارد البشرية والقيمة المضافة  
 (كفاءة إدارة الموارد البشرية)

خلاصة القول إن استراتيجية الموارد البشرية هي جزء لا يتجزأ من  
 استراتيجية المؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث، وتأتي في المكانة  
 الثالثة أو المستوى الثالث من هرمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فيما  
 يتخذ المستوى الأول كافة القرارات المتعلقة بالخيارات الاستراتيجية

العامّة. بينما تنحصر القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالوحدات التنظيمية من أنشطتها الرئيسية ومجالات الاستثمار فيها بالمستوى الهرمي الثاني. أما المستوى الثالث وهو مستوى استراتيجيات الوظائف (الوظيفة المالية، التسويق، المشتريات، المبيعات... إلخ). فهي تكون مجموعها استراتيجية المؤسسة، وعلى هذا الأساس نجد أن وظيفة إدارة الموارد البشرية وكافة ممارساتها بأبعادها المتعددة تعمل وتصب جميعها في مصلحة استراتيجيات الوظائف الأساسية للمؤسسات، وبالتالي في مصلحة استراتيجيات المؤسسة في إطار تكاملي وانسجام واضح في الرؤية. ويظهر الشكل التالي الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة



شكل رقم (٢ - ٦)  
هرم الخيارات الاستراتيجية

يتوافق التصنيف المشار إليه في هرم التوعيت المختلفة للخيارات مع البعد المتعلق بتكامل الاستراتيجيات أو لتكامل الاستراتيجي الذي

يؤكد على أن استراتيجية المؤسسات تتوافق بالضرورة في عابثها ورسائلها مع استراتيجيات مكوناتها الهيكلية التنظيمية (الوظائف أو الإدارات)، هذه الضرورة نحتمة تظهر حلياً تعدى استراتيجية إدارة الموارد البشرية للمؤسسة واستراتيجية هيكلها التنظيمية في ظل متغيرات المحيطات التي تعمل في كنفها المؤسسات الاقتصادية. وساء عليه من ساء استراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب أن نسجم وتتأق وتتكامل مع<sup>(١)</sup>

• رؤية واستراتيجية المؤسسة من حيث رسائلها، عابثها، أهدافها ورسائلها.

• رؤية واستراتيجية مكونات الهيكل التنظيمي من حيث السبر في صح وشكل دائم الموارد البشرية بذكاة والمصرة والموهوبة لضمان قاعدة وكفاءة الأداء التنظيمي.

• ديميكيات المحيطات والقدرة على السؤ بحركياتها وتحليل مدى تأثيرها على مكونات وقدرات الهيكل التنظيمي

نأبأ على ما تقدم من الطبعي أن نطر إلى الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال التعبيرات الجوهرية والأساسية التي تعرضت إليها هذه الإدارة خلال عهد من الزمان، فرضها طبيعة العبرات والتحولات التي طرأت على المؤسسات الاقتصادية واستراتيجياتها، والتي تولدت عن تعبيرات الكرى في المحيطات العالمية والمحلية المحيطة بهذه المؤسسات إن هذه تعبر التي تعرضت لها وعابث إدارة الموارد البشرية، فوضع عدها تحولات استراتيجية من خلال ممارسة هذه لوظائف مع يسجم مع توقعات واحتياجات المؤسسات ومحيطاتها من

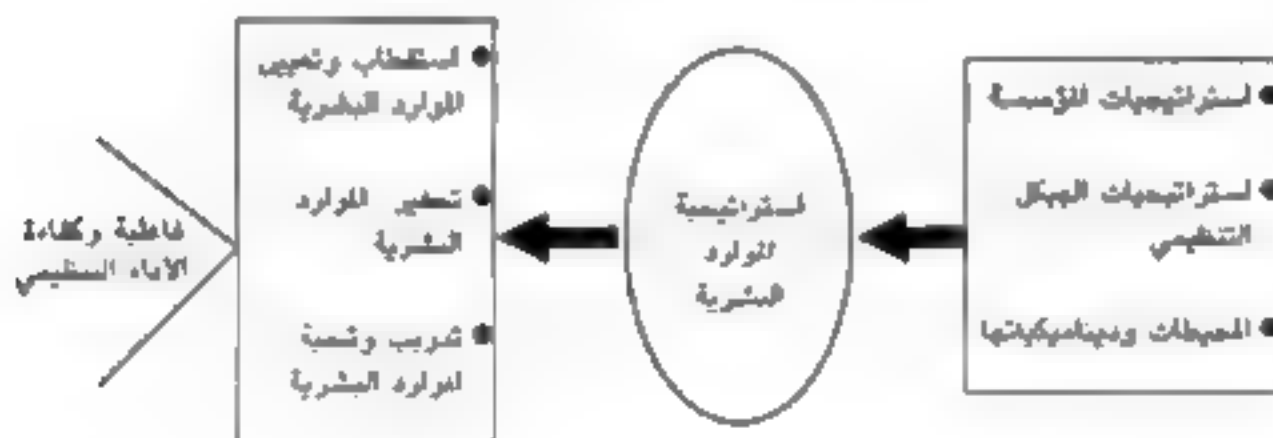
(١) Louis R. Gomez/ Menu and Orders Managing Human Resources, Prentice Hall, 2004

جهة ونوقعات الموارد البشرية من جهة أخرى، هذا الالتزام والتناغم ولا انسجام بين طرفي المعادلة المؤسسة والموارد البشرية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تحقيق التوازن بينهما، هذا التوازن المستمر من وجهة نظرا سيؤدي إلى تعاظم التأثير للمؤسسات، وإلى تعاظم دور الموارد البشرية الدكية كشريك أساسي في نتائج واستمرارها ونعملقتها.

من الواضح إداً إن التحولات هذه فرضت على إدارة الموارد البشرية في المصنوع ممارسة سلة من الوظائف لشكامة استراتيجية بوحراً فيما يلي:

- استقطاب وتعيين الموارد البشرية.
- تحفيز الموارد البشرية.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية.

هذا ويظهر الشكل التالي العلاقة الترابطة بين تحديثات وسم استراتيجية إدارة الموارد البشرية والمخرجات التي تسمى إلى تحقيقها من خلال وظائفها والممكنة بقاعدية وكفاءة الأداء التنظيمي.



شكل رقم (٢ - ٧)

مدخلات ومخرجات استراتيجية الموارد البشرية

## **الباب الثاني**

### **استقطاب وتعيين الموارد البشرية**

- ١- الفصل الثالث: تحليل وصف وتوصيف الوظائف
- ٢- الفصل الرابع: تخطيط الموارد البشرية
- ٣- الفصل الخامس: استقطاب الموارد البشرية
- ٤- الفصل السادس: اختيار وتعيين الموارد البشرية





## الفصل الثالث

### تحليل وصف وتوصيف الوظائف

- ١ تحليل الوظائف
- ٢ طرق جمع المعلومات
- ٣ وصف وتوصيف الوظائف
- ٤ المظاهر العملية لتحليل الوظائف

## الفصل الثالث

### تحليل وصف وتوصيف الوظائف

#### مقدمة

يتحدد التفوق الاستراتيجي للمؤسسات لاقتصاديه في القرن الواحد والعشرين، في قدرة لإدارة على بناء هذه المؤسسات بالكفاءات والمهارات والقدرات الذكية والتي بواسطتها يحقق التميز وتنفرد داخل المحيطات التي تشكل وعاء وحفأ استراتيجياً لها. إن عملية البناء هذه مرصبة على إدارة الموارد البشرية خدمة وإدارة عملية الاستقطاب والتعيين ومن مبركرات عصره، يتم من خلالها استقطاب موارد بشرية تحتاجها المؤسسة، ومن ثم تعيينها في المواقع استيعابية بشكل يحقق الاستحاط المتبادل بين نظريتين الأولى نظرة إدارة الموارد البشرية لمدى نجاحها باستخدام مبركرات الاستقطاب المعتمدة، ولتتوقعها أيضاً في بناء المؤسسة بالموارد البشرية لقادروا والراعاة على تحقيق مبدأ التميز والتفوق الاستراتيجي، والثانية نظرة الموارد البشرية إلى مواقعها الحالية ومستقبله في إطار هذا البناء والتفوق.

إن فعالية وكفاءة أداء إدارة الموارد البشرية في عملية استقطاب وتعيين الموارد البشرية، يتوقف بالدرجة الأولى على المساهمة المعتمدة في رسم مكونات عملية الاستقطاب والتعيين واستخداماتها من أجل نجاح

هذه العملية وضمان دخول الموارد البشرية وفقاً لاحتياجات ومتطلبات أداء الأداء المتميز للمؤسسة حاضراً ومستقبلاً، وبناء عليه سيتم معالجة عملية الاستقطاب والتعيين من خلال جملة موضوعات متكاملة تشكل جوهر هذه العملية.

### □ تحليل وصف وتوصيف الوظائف

بداية لا بد وأن نشير بأن المؤسسات الاقتصادية تبدأ من فكرة ذكية تشكل النواة التي من خلالها يتم اتحاد مجموعة من القرارات لتفعل هذه الفكرة إلى حيز الوجود، هذا الوجود يأخذ في نهاية الأمر هيكلًا تنظيميًا يحدد مبادئ النشاط الأساسي للمؤسسات، كما يحدد أيضاً رؤية واستراتيجيات المؤسسة الحالية والمستقبلية.

تبدأ بعد هذه المرحلة من تاريخ المؤسسات عملية التفكير في كيفية تحريك الهياكل التنظيمية بمعنى تقدير واختيار الموارد البشرية لعمل الأنشطة أو الوظائف التي تم اعتمادها في الهياكل التنظيمية وهذا يقودنا إلى حقيقة مفادها بأنه<sup>(١)</sup> لا يمكن تقدير احتياجات لمؤسسات من الموارد البشرية ومن ثم اختيارها وتعيينها في المؤسسات إلا عبر تحديد واضح لثلاث ركائز حيث من خلالها يتم العبور إلى تقدير احتياجات المؤسسات من الموارد البشرية ومن ثم تعيينها لتأمين حركية الهياكل التنظيمية، هذه الركائز هي تحليل الوظائف، وصف الوظائف وتوصيف الوظائف

---

(١) John M Ivancevich, Robert Konopasko, Michael T Maltzon Organizational Behavior and Management, McGraw Hill, Co., Inc., N.Y., 2005. P 178.

## • تحليل الوظائف Job analysis

أو بعدة أخرى تحليل العمل، تعني دراسة علمية منظمة وشاملة محدد في نهاية الأمر طبيعة العمل وكافة المعلومات المتعلقة به من النواحي النفسية، الصحية، الاجتماعية، الاقتصادية والنفسية.

هذه الدراسة يتم بمقتضاها تحليل العمل (مجموعة الوظائف) وجمع المعلومات لتتعرف على كافة مكوناته، وأيضاً على الواجبات (job duties) المترتبة على ممارسة حركياته، وأحياناً المهارات الواجب توافرها فيمن يشغل وحدات العمل أو بمعنى آخر الوظائف.

إن إعداد تحليل واضح ودقيق للعمل أو لجريئته أو للوظائف الإدارية، هي أولى مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في تحديد الإطار أو النوع الذي ستند عليه هذه الإدارة في التوابع احتياجاتها من حيث الكم والنوع من الموارد البشرية ومن ثم اختيار الأكفاء والأنسب من هذه الموارد. من أجل ضمان الدقة في تحليل العمل، تلجأ إدارة الموارد البشرية لتتعرف على الجوانب المختلفة للعمل في مختلف المؤسسات لأغراض التحليل، على اعتبار أن لتحليل الوظائف دوراً محورياً في إدارة الموارد البشرية ويعتبر خطوة يمكن أن تؤثر على مصداقية أو نجاح أو سلامة كافة الوظائف التالية لإدارة الموارد البشرية، وعلى اعتبار أيضاً أن محركات عملية تحليل الوظائف تشكل دون شك مدخلات من شأنها من عمليات، وهذا يظهر بوضوح أهمية المعلومات في ساء تحليل العمل أو الوظائف بمصداقية عالية، لذا فإن أمر المعلومات والبيانات التي يوفرها التحليل هي ما يلي:

• أنشطة العمل أو الأنشطة الأساسية أو الوظائف الإدارية التي ستتم معاً الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتعديلات المسطر إحداثها في المستقبل.

- معلومات عن سلوكيات الموارد البشرية خاصة تلك المعلومات المتعلقة بالأحاسيس والمشاعر، القدرة على التواصل، التعبير، المادرة كما لا بد وأن تعطي أيضاً المعلومات كافة الاحتياجات الأساسية إذا كانت طبيعة بعض الوظائف تتطلب ذلك على سبيل المثال: القدرة على التحمل، السهر المستمر، رفع أوزان ثقيلة... الخ.

- معلومات عن أساليب وطرق العمل وإلى طبيعة الآلات والمعدات والأدوات المستخدمة مع الأحاد في الاعتبار التعبيرات المتوقعة في أساليب وطرق العمل وإداراتها مستقلاً

- معلومات تتعلق بمعايير الأداء سواء كانت هذه المعايير تأخذ شكلاً كمياً أو نوعياً لكافة وظائف المؤسسة، لتكون بمثابة الأساس الذي على أساسه يتم تقييم إنجازات أداء الموارد البشرية مستقلاً.

- معلومات تتعلق بالمحيط الذي يمارس فيه العمل أو يمارس فيه الوظيفة، والذي يشمل الظروف المادية والاجتماعية والتنظيمية

- معلومات محورية تتعلق بسمات الموارد البشرية المرتبطة مباشرة بأداء العمل أو الوظيفة مثل المهارات والقدرات والمعارف، وكذلك أيضاً السمات الشخصية اللازمة والضرورية لأداء الوظيفة مثل سمط الشخصية، الاهتمامات والهوايات والخصائص الجسدية والقدرة على التحمل... الخ.

### ● طرق جمع المعلومات بغرض تحليل العمل

تعتمد إدارة الموارد البشرية على أكثر من طريقة في تجميع المعلومات وذلك بهدف الوصول إلى تحليل واضح ودقيق للعمل أو للوظائف، مع الأحاد في الاعتبار أنه يمكن للإدارة أن تستخدم طريقة معينة

أو مبرحاً من هذه الطرق بالشكل الذي يحقق الأهداف لمنظرة من التحليل، أم بخصوص هذه الطرق فإنه يمكن التمييز بين أكثر الطرق سرعة في تجميع المعلومات وهي المراسلة الشخصية، لملاحظة الشخصية وقوائم الاستفتاء.

#### • المقابلة الشخصية Interview

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً وأكثرها دقة في تجميع المعلومات المتعلقة بالوظائف، لأنها تعتمد على الاجتماع المباشر بين إحصائي تحليل الموارد البشرية بالفرد أو مع مجموعة من الأفراد بشعوب نفس نوعية، مما يتيح له توجيه كافة الأسئلة المتعلقة بالفرد أو بالمجموعة ومعلومات الوظيفة التي يمارسها كما يتيح هذه الطريقة لإحصائي الموارد البشرية عدم الاكتفاء بالمعلومات التي يقدمها الفرد أو المجموعة فينبغي إلى إجراء مقابلات مع الرؤساء المباشرين بشكل منفرد للحصول أو استخلاص عن ما يلزمه من معلومات خاصة عن الأداء التي قد تكون غائبة عن الفرد أو المجموعة، مما يساعد إحصائي على إجراء مقارنات بين المعلومات التي حصل عليها من كلا الطرفين، للموقوف على مدى صحتها والتأكد من دقتها.

ولكن سرعة من فاعلية هذه الطريقة في جمع المعلومات، إلا أن نجاحها يتوقف بالدرجة الأولى على تعاون الفرد، خاصة عند ميله إلى عدم التعاون إذا شعر أن المصلحة ستؤدي إلى نتائج لا تتفق في مجملها مع مصلحته، أو كثر يشعر بأن الحقائق إنما هي وسيلة لتقسيم مسئولياته كفاءته وبالتالي قد يميل إلى تقديم معلومات غير سليمة تؤثر على مستوى دقة تحليل الوظيفة، وفي هذا إطار يجب على إحصائي تحليل الموارد البشرية خلق مناخ إيجابي يتيح للفرد الإصحاح عما يفكر به لضمان صحة

ودقة المعلومات، والا ستكون النتائج المترتبة عن المقارنات معيبة عن الواقع.

مع التسليم بأهمية هذه الطريقة في تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف أو في تحديد بعض السلوكيات التي لا تظهر إلا من خلال ممارسة العمدة للفرد، أو في اكتشاف الحاجة إلى إجراء تحليل للوظائف، وأخيراً التعرف على حملة المشكلات التي تواجه الفرد ويصعب على الرؤساء اكتشافها، إلا أن ما يعيب هذه الطريقة هو المعدلة في تقديم المعلومات عن الواجبات والمسؤوليات من قبل الفرد لاعتقاده بأنها تستخدم كأساس في تحديد أجر الوظيفة، وفي نفس الوقت قد يذهب الفرد إلى القليل من شأن واجبات ومسؤوليات وظائف أخرى للتدليل على الأهمية نسبة للوظيفة التي يشغلها في التقييم.

إن إدارة المقارنات هي مسؤولية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، تفرض هذه المسؤولية تهيئة أخصائيين يدركون تماماً أهمية النتائج المترتبة عن المعلومات المستخلصة من المقارنات، وعلاقتها بالخطوات اللاحقة لهذه العملية، لذا فإن كمية إدارة المقابلة تعطى دلالات واضحة على قيمة وجودة محرراتها، لذا فإن الإدارة الجيدة للمقابلة ينبغي أن تستند على جملة خطوات أبرزها العلاقة مع الرؤساء، منح المقابلة، طبيعة الأسئلة وأخيراً التقييم.

فيما يتعلق بالعلاقة مع الرؤساء المباشرين، فإن علاقة التعاون بين الطرفين مسألة ضرورية كمدخل لإدارة المقابلة بطريقة جيدة، حيث يساعد الرئيس المباشر أخصائي التحليل على تحديد أكثر مسؤوليه معرفة وقدرة على تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يمارسها، وأكثرهم شعافية وموضوعية في وصف المهام، لينتج إحصاءات المقابلة معه.



فيما يعمو بمصاح المقابلة وهـ يأتي دور أخصائي التحليل، فعند إشاعة مصاح من ثقة بيه وبين لفرد من خلال عملية التعارف المبدئية بين الطرفين، واستخدم لغة سهلة للشخص وأخيراً شرح الهدف من إجراء المقابلة، كل هذا يساعد أخصائي التحليل على تصديق المصوبة السلوكية. أي أقصى حد بينهما مما يعطي المقابلة قوة دفع يحثها في الاتجاه الصحيح.

فيما يتعلق بطبيعة الأسئلة لا بد من أن يعد أخصائي التحليل قائمة بالأسئلة التي سوف توجه للفرد بحيث يعطي للفرد الوقت الكافي للإجابة عليها خاصة الأسئلة الأساسية، كما أن بعض الأسئلة قد تكون مفتوحة أو مغلقة المبدأ أن تصاغ الأسئلة بطريقة سهلة ومقنعة ومندرجة من حيث سهولة أياً كانت طبيعة هذه الأسئلة، مع السماح للفرد بالاستبصار عن بعض الأسئلة التي قد يجدها غير مفهومة

أخيراً فيما يتعلق بالتقييم بعد انتهاء أخصائي التحليل من المقابلة، تبدأ عملية تقسم المعلومات التي حصل عليها من كل فرد، ويستحسن في هذه الحالة أن تتم عملية لتقييم مع الرئيس المباشر بهدف توسيع هامش الثقة والدقة في المعلومات.

#### ● الملاحظة الشخصية Observation

تعتبر طريقة الملاحظة من الطرق المصنفة خاصة فيما يتعلق بجمع المعلومات المتعلقة بالوظائف التي تنصب بالتكرار، ويتم عن طريق ملاحظه أخصائي التحليل لفرد أثناء ممارسة الوظيفة التي يشغلها مع مشاهدة وحسار كافة الوسائل والأدوات التي يستخدمها بمرص التحليل إلا أن هذه الطريقة لا تعتبر ملائمة لجمع المعلومات عندما تتضمن الوظيفة العديد من الأنشطة الفكرية أو الذهنية والتي يصعب ملاحظتها ومن

ثم نقيسها، كما أن هذه الطريقة قد تكون عرضة لإمكانات الفرد من تغيير سلوكه عندما يشعر بأنه يحصص للملاحظة من قبل أخصائي التحليل.

إن انقيود التي تحد من فعالية الملاحظة في تجميع أكبر قدر من المعلومات عن الوظائف نظراً لنوع طبيعة وخصائص الوظائف، فإنه من المفيد استخدام هذه الطريقة حتماً إلى جانب مع طريقة المقابلة، بحيث تساعد الأول على تكوين إطار مبدئي عن كافة أنشطة الوظيفة خلال فترة محددة ولدورة عمل كاملة، وبعد تجميع أكبر قدر من المعلومات، يتولى الأخصائي نفسه إجراء مقابلة الفرد للاستيضاح عن مجموعة من النقاط أو الملاحظات التي تبدو له غير مفهومة، أو لشرح بعض الأنشطة التي لم يتم اكتشافها من خلال الملاحظة.

#### • قوائم الاستقصاء Questionnaires

تعتبر قوائم الاستقصاء من الطرق المفيدة في تجميع المعلومات الضرورية لتحليل لوظائف، لذا تعتمد هذه الطريقة على تصميم قائمة من الأسئلة تعطي جميع المعلومات المطلوبة لتحليل الوظائف، ومن ثم يتم توزيعها على الموارد البشرية في المؤسسة للإجابة عليها ومن ثم إعادة إياها إلى أخصائي التحليل حيث يتم مراجعتها تمهيداً لتجميع المعلومات واستخدامها لأغراض التحليل الوظيفي ولكن المشكلة في قوائم الاستقصاء هو في كمية تصميم مقدمة وما هي الأسئلة التي يجب أن تصممها؟ وعليه يمكن أن يمر بين قوائم مغلقة وقوائم مفتوحة.

قوائم الاستقصاء المغلقة هي التي تحتوي على كمية كبيرة من المعلومات المتعلقة بالواجبات والمسؤوليات، على أن يتولى الفرد اختيار الأسئلة والإجابة عليها بما يتفق مع الوظيفة التي يمارسها، ونحدد الوقت الزمني للمهام التي يؤديها.

أما قوائم الاستقصاء المفتوحة فهي التي يُطلب من الفرد أن يصف ويحدد المهام والملاحظات التي يمارسها فعلاً في أداء وظيفته

أيضاً كانت طبيعة الاستقصاءات المستخدمة لأغراض التحليل، فمن الضروري أن يتولى أخصائي التحليل تطوير الاستقصاء وهيكلته لتحقيق الغرض منه، لذا لا بد من توزيع الاستقصاء التأكيد من

- هل السؤال ضروري؟
- هل هناك تكرار في السؤال؟
- هل يتضمن السؤال أكثر من فكرة أو مفهوم واحد؟
- هل يستطيع الفرد الإجابة على السؤال؟
- هل هناك احتمال لأن تؤثر معرفة ما على المعلومات التي طلبها؟
- هل يبقى التسلسل على الدافعية لدى الفرد؟

ولسدالة على أهمية صياغة الأسئلة في قوائم الاستقصاء، وكيفية توظيفها بشكل يساعد الفرد على سهولة الإجابة من جهة، وعلى كمية المعلومات التي يمكن استغلالها لأغراض الدراسة والتحليل، يتيح الاستقصاء التالي عن قياس الرضا الوظيفي فرصة لمعرفة كيفية صياغة وتسلسل الأسئلة:

تحتل الأسئلة التالية بدرجة رضاك بوظيفتك ودرجتك المهنية ودرجتك في العمل والفرص الوظيفية المتوفرة لك. فضلاً قرا كل عبارة بتمعن وعناية وضع دائرة حول الإجابة التي تمثل رأيك على أحسن وجه

الرقم	العبارة	لا توافق بشدة	لا توافق	تعاين	توافق	توافق بشدة
١	عموماً أنا راضٍ بوظيفتي	١	٢	٣	٤	٥
٢	رغبتني غير متدربين	١	٢	٣	٤	٥
٣	أرغب من أحد من في الأقسام العمل المطلوب الأداء	١	٢	٣	٤	٥
٤	يؤدي وظيفتي واجبة على أحسن وجه	١	٢	٣	٤	٥
٥	أمر وظيفتي عصبه فلهذا	١	٢	٣	٤	٥
٦	أست رافداً من أبدأ وظيفتي المتأخر	١	٢	٣	٤	٥
٧	أنا راضٍ من علاقاتي مع زملائي في العمل بوجه عام	١	٢	٣	٤	٥
٨	أنا راضٍ من الرتب	١	٢	٣	٤	٥
٩	أحرص من ساعتي في شغري وأستمر	١	٢	٣	٤	٥
١٠	أرغب وضع نسبة أمتد بروتب نفسي	١	٢	٣	٤	٥
١١	أست في توظيفي أمتد في أمتد	١	٢	٣	٤	٥
١٢	أست في وظيفتي ما يستحق عدي	١	٢	٣	٤	٥
١٣	لا أأمتد رتباً يتساوى مع مستوى	١	٢	٣	٤	٥
١٤	أست أمتد في عدي أمتد عدي	١	٢	٣	٤	٥
١٥	أست أمتد في عدي أمتد عدي	١	٢	٣	٤	٥
١٦	أست أمتد في عدي أمتد عدي	١	٢	٣	٤	٥
١٧	أست أمتد في عدي أمتد عدي	١	٢	٣	٤	٥
١٨	أست أمتد في عدي أمتد عدي	١	٢	٣	٤	٥

جدول رقم (٣ - ١)  
استخدام قياس الرضا الوظيفي

ولكن أياً كانت الطريقة المعتمدة في إعداد قوته للاستقصاء، تشير هذه الطريقة بسرعة بجميع المعلومات من عدد كبير من الأفراد، فبه التكليف قبساً بطريقة المقلد الشخصية ولكن يعب هذه الطريقة، أولاً صعوبة صياغة قائمة الاستقصاء وتعميمها على كافة الموارد البشرية، ثانياً إن إعداد القائمة واختارها قد يستدعي ذلك كثيراً من الوقت والجهد والتمكّن، وثالثاً عدم تعاون الأفراد ورجحانهم عن إعطاء معلومات دقيقة ثمورهم بالخوف من سائح التوضيف وذلك لعدم الاتصال الشخصي بينهم وبين أخصائي التحليل وعدم وضوح الهدف من التوضيف

لذا فإن ضمان فعالية طريقة الاستقصاء واعتمادها كوسيلة مهمة في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل لوظيفي، لا بد من أخصائي التحليل أن يتأكد من صحة المعلومات ودرجة دقتها ومن ثم تعصيد معلوماته بإجراء المقابلات مع الأفراد ورؤسائهم لتوضيح بعض المسائل التي تم لإحاطة عليها والتي تحتاج إلى تفسير أو تعيين لإصدار مصادقة عالية على المعلومات التي تم جمعها من هذه الطريقة.

بعد استعراضنا لأهم الطرق التي يمكن استخدامها في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف، إلا أن نوافع لعملي كما أشرنا سابقاً يستدعي قيام معظم مؤسسات بعدم الاعتماد على طريقة واحدة من طرق تجميع المعلومات اللازمة للتحليل، نظراً لتعدد مصادر اللاموضوعية من حيث كافة الأضراف المعنية بعمية تحليل الوظائف، لذا يرى إبه من تعيد الاعتماد على أكثر من طريقة أو على أكثر من مصدر لتفصيل درجة التحصا واللاموضوعية في تجميع المعلومات، من خلال توسيع دائرة مصدره لتشمل الأفراد والمجموعات والمشرعين وأيضاً أخصائي تحليل الموارد البشرية

## • وصف وتوصيف الوظائف

من النتائج الطبيعية لعملية تحليل العمل أو الوظائف بالمؤسسة هو تحديد واجبات الوظائف ومجموعة الخصائص الواجب توافرها في الموارد البشرية الواجب اختيارهم وتعيينهم لشغل هذه الوظائف. لذا ينشع عن تحليل المعلومات المتعلقة بالوظائف نوعين من المعلومات النوع الأول هي معلومات بشأن متطلبات أو سمات تتعلق بالوظيفة والتي يمكن الاستناد عليها في وصف الوظيفة Job Description والنوع الثاني تلك المعلومات المتعلقة بسمات شاغل الوظيفة والتي تساعد على إعداد ما يسمى بتوصيف الوظيفة Job Specification.

وصف الوظيفة هي إذا عبارة عن قائمة بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية بشكل عام، فهو يوضح ما يجب عمله، كيفية أدائه، ولماذا؟ بمعنى أوسع، يحدد وصف الوظيفة كافة السمات والشروط التي يجب أن تتضمنها أي وظيفة.

وبطراً لعدم وجود قائمة نموذجية يمكن الاستناد إليها أو الاعتماد عليها في كتابه وصف الوظيفة ومن ثم تعميمها، إلا أن معظم وصف الوظائف يتضمن في طبيعته كافة الحقائق المتعلقة بالوظيفة والذي يشمل جملة معلومات أبرزها:

- تعريف موحز ومحصص عن الوظيفة وتحديد متراها التطبيقي لمعرفة إطار المسؤولية والتبعة التنظيمية.
- تحديد واضح ودقيق للواجبات والمسؤوليات الأساسية مع شرح مفصل لأنواع المسؤوليات وشرحها بشيء من التفصيل
- تحديد واضح لسلطات الوظيفة حدودها وحجمها، وضرورة توافرها مع حجم الواجبات والمسؤوليات ترسيخاً لعمدا المسألة عن نتائج القرارات أو الأفعال.

• تحديد واضح لمعايير ومعدلات الأداء لكل وظيفة أو المنوع أن يحققها شاعل الوظيفة على ضوء سموات والمسؤوليات الأساسية المحددة لها.

• تحديد واضح للمحيط الذي تعمل في بهاء الوظيفة، وماتني حصر لمختلف الظروف التي تشكل محيط الوظيفة أو العمل بشكل عام (الموضوع، درجة المحاصره ومستويات الحرارة ... الخ)

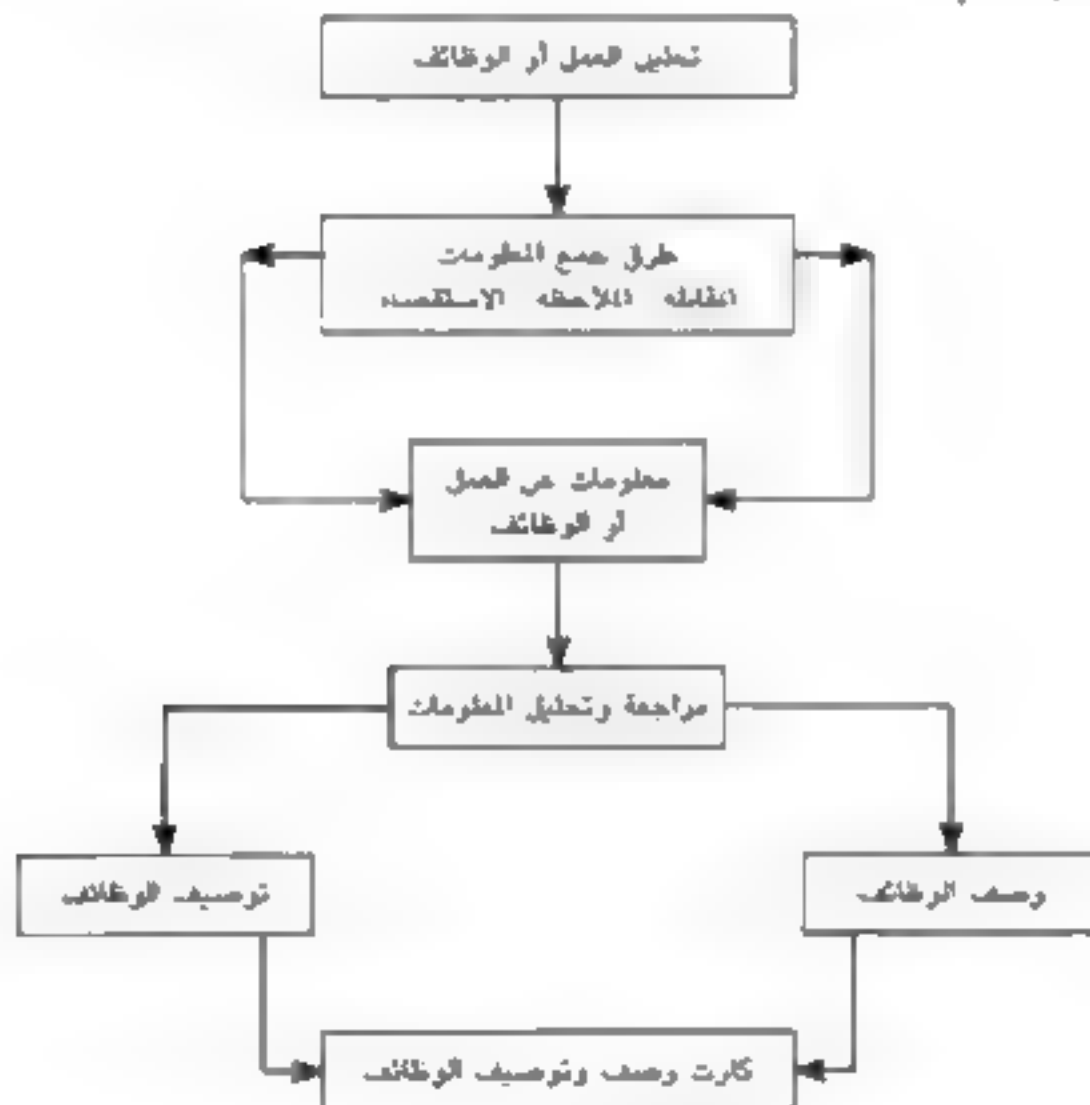
• تحديد واضح لسمات أو مواصفات شاعل الوظيفة من حيث المؤهلات العلمية، الخبرات العملية والمعارف والمهارات والقدرات ... الخ.

أما توصيف الوظيفة بعد وصف الوظيفة سوف يحدد إدارة الموارد البشرية المحطات والسمات والشروط الواجب توافرها في شاعلي الوظائف عبر قائمة تعد حصصاً لتتوارن مع السمات والخصائص المتعلقة بالوظائف. إن شرط التوارن مسألة ضرورية كي تلامس إحدارت الوظائف المعايير المحددة لها مسبقاً، وبالتالي ووفقاً لهذا التوارن يتحقق الأداء التنظيمي العام للهيكل التنظيمي.

ومن الطبيعي أن تختلف الوظائف فيما بينها وفقاً للمستويات الطيفية التي تعمل فيها من حيث مستويات التعليم، مستويات الخبرة، مستويات المعرفة والقدرات والمهارات، وجوب أخرى تعلق بالخصائص الشخصية والجسمانية ... الخ.

بعد الانتهاء من عملية وصف وتوصيف كافة الوظائف في المؤسسة، قد يستدعي الأمر عرض نتائج لتوصيف على الموارد البشرية ولرؤساء المباشرين لمراجعتها من جهة بهانه عرض التأكد من المعلومات حيث حتمت وجود بعض الأخطاء، وإرداء، وبعد لمراجعة النهائية سيحل

المعلومات في بطاقة تسمى بطاقة وصف الوظيفة Job Description Cards وبطاقة أخرى تسمى بطاقة توصيف الوظيفة Job Specification Cards تمهيداً لاعتمادها من قبل إدارة الموارد البشرية، لتصبح مور اعتمادها دستور المؤسسات الاقتصادية في تطبيق استراتيجيات استقطاب وتعيين الموارد البشرية في الوظائف التي تم اعتمادها أو إضافتها في هيكلها التنظيمية. فيما يلي المراحل المحتملة التي تمر بها عملية تحليل الوظائف وبوصفها الشكل التالي:



شكل رقم (٣ - أ)  
مراحل عملية تحليل الوظائف



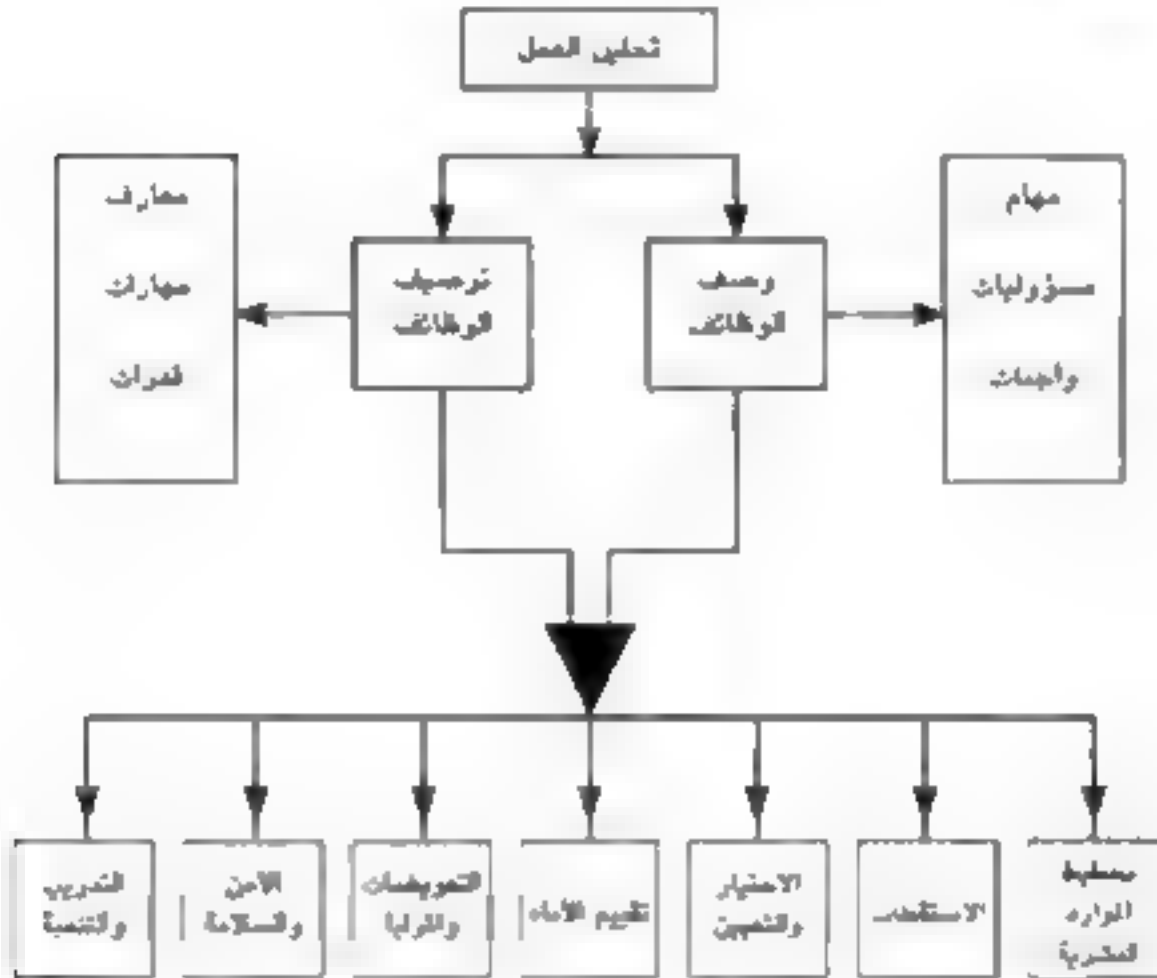
## • المظاهر العملية لتحليل الوظائف

يعتبر تحليل العمل أو الوظائف أحد المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وأيضاً أحد المدخلات الاستراتيجية في هندسة أو إعادة هندسة هيكلية لموارد بشرية في المؤسسات الاقتصادية، إذ من خلال المعلومات الدقيقة التي يوفرها التحليل يمكن استحداثها كأساس سبوي لتفياح بالعديد من أنشطة هذه الإدارة، أو معالجة أخرى ما هي أوجه الاستفادة من محروون المعلومات التي توفرها عملية تحليل الوظائف، تبرز هذه الاستفادة في المجالات التالية:

- الاستقطاب والتعيين Recruitment حيث يسع تحليل بيانات في ضوء وصف وتوصيف الوظائف (سمات الوصفة وسحالات شاعل الوظيفه) استخدامها كأساس في اتخاذ القرارات المتصفه بعدد وبوعية الموارد البشرية المطلوب استقطابهم وتعيينهم.
- تقييم الأداء Performance appraisal من المعايير التي يتصفها وصف الوظيفه تعتبر هدفاً لكل وظيفة يجب الالتزام به ويتم تقييم الإبحار لكل وظيفة وفقاً لذلك.
- التدريب والتنمية Training and development تستخدم المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف ومن ثم وصف وتوصيف الوظائف في تحديد بوعية المهارات ولعدرات والمعارف المطلوبة التي يسى على أساسها سنويات ومحتويات برامج التدريب والتنمية.
- التعويضات Compensation تسمح لمعلومات ناتجة عن عملية تحليل الوظائف في تقدير حجم وبوعية التعويضات التي تتوارن مع خصائص كل وظيفة، من جهة أخرى تساعد المعلومات أيضاً في تقدير الأهمية النسبية لهذه التعويضات بالنسبة لكافة وظائف المؤسسة تحقيقاً لمدى عدله التعويضات وتوارها مع الأهمية النسبية لمسؤوليات

الوظيفة وهو ما يعرف بتقييم الوظائف job evaluation.

بالإضافة إلى ما تقدم، يساعد تحليل الوظائف إلى اكتشاف بعض القصور في الهياكل التنظيمية أو إلى ضعف في بعض مستوياتها مما تسمح بإعادة النظر فيه، كما تساعد أيضاً في اكتشاف بعض الواجبات أو المسؤوليات التي لم نند إلى أي فرد، وبالتالي يتم في هذا الإطار إلحاقها أو تخصيصها إلى وظيفة تم تحليل مكوناتها مسبقاً فيما يلي الشكل التوضيحي الذي يبين العلاقة بين تحليل العمل ومراحله من جهة ووظائف إدارة الموارد البشرية:



شكل رقم (٢ - ٩)

تحليل العمل وعلاقته بعمليات وظائف إدارة الموارد البشرية

## الفصل الرابع

### تخطيط الموارد البشرية

- ١- أهمية تخطيط الموارد البشرية
- ٢- تعريف تخطيط الموارد البشرية
- ٣- مرتكزات تخطيط الموارد البشرية
- ٤- مشكلات سوء أو غياب تخطيط الموارد البشرية
- ٥- عملية تخطيط الموارد البشرية
- ٦- التنبؤ بالاحتياجات وتحليل الموارد البشرية

## الفصل الرابع

### تخطيط الموارد البشرية

#### مقدمة

شهد معظم المؤسسات الاقتصادية تحولات متسارعة في استراتيجياتها العامة تفرضها حتميات توسع أو الانكماش في مجالات الأعمال من جهة، أو حتميات التعبير في المحيطات التي تعمل هذه المؤسسات ضمن إطارها. أي أن كيان المشهد الذي تواجهه المؤسسات في تعاملها مع هذه التحولات، فلا بد وأن ينعكس مباشرة على وصفيّة الموارد البشرية من عدد وبنوعيات الوظائف أو من حيث عدد وخصائص الموارد البشرية. في كل هذه المواقف فإن تخطيط المورد البشري Human resource planning يعد جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسات، وبما أن دور أهمية تخطيط الموارد والبشر بها يعتبر حلاًّ استراتيجياً لعدد من العقبات يصحّح مشكلات الموارد البشرية، وإلى السيطرة على الاختناقات ولارتعاشات والانعكاسات نسبية التي قد تصيب الأداء التنظيمي للمؤسسات خاصة عند مواجهة الأزمات قبل أو بعد حدوثها.

من هذا المنطلق ندرّس مكانة تخصص الموارد البشرية كمدخل استراتيجي في عمليات الشؤن بالاحتياجات البشرية لجميع الوظائف داخل المؤسسات خلال فترات زمنية مستقبلية، وإن كانت معظم المؤسسات

تستخدم حالياً مفهوم التخطيط المثالي أي التركيز أولاً على تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية لشغل الوظائف الأكثر أهمية داخل هيكلها التنظيمية، ومن ثم الانتقال إلى الوظائف الأخرى. انطلاقاً من مكانة التخطيط على مستوى إدارة الموارد البشرية وتأثيراته على مكانة ومنقل المؤسسات، منركز على الموضوعات التالية أهمية تخطيط الموارد البشرية، تعريف تخطيط الموارد البشرية، مرنكرات تخطيط الموارد البشرية، مشكلات سوء أو عبات تخطيط المورد البشرية وعملية تخطيط الموارد البشرية

### □ أهمية تخطيط الموارد البشرية

إن التحديث في تعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو تعمق المؤسسات الكبيرة، تجعلنا نتاهل في الأسباب الحقيقية لهذا التمر ولذلك المملق، إن بدء المؤسسات يتم من خلال منه كبيرة من القرارات على مختلف الأصعدة والمجالات، ولكن برأيا بقول أن لذين يتحدون القرارات على كفة المستويات التنظيمية في المؤسسات هم الموارد البشرية، وبالتالي فإن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة هي حملة القرارات الهادفة إلى صياغة وساء هيكلية الموارد البشرية القادرة والراعة على ساء المؤسسات باعناها شريك أساسي في سائها وسوها وتبناها .

من منظور آخر يضمن تخطيط الموارد البشرية ديماميكية لهياكل التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية وأيضاً توربها من خلال دراسة وتحليل المحيطات وتبعتها وبالتالي تأثيراتها على استراتيجيات المؤسسات وأهدافها، خاصة ما يتعلق بالمتغيرات التي تفس مباشرة قطاعات الموارد البشرية، فتخطيط الموارد البشرية إنما يفسد على التفكير المسق لما يجب

أن تكون عليه المورد البشرية في المؤسسة لضمان فعالية وكفاءة الهياكل التنظيمية وتوازن أدائها استجابة مع المحفظ الاستراتيجي للمؤسسات التي تأخذ في الاعتبار ما يجب أن تكون عليه المؤسسات مستقبلاً<sup>(١)</sup>

من المفيد أخيراً أن نقيم الآثار المترتبة عن سوء أو غياب تخطيط الموارد البشرية على تحقيق الاستراتيجيات والأهداف، دون أدنى شك فإن مسار هذا النوع من المؤسسات سينحدر نحو الانحدار السريع والخروج من المنافسة والسوق وبالتالي الإفلاس، لذا فإن<sup>(٢)</sup> سوء أو غياب التخطيط وأثرهما سيرا تعظيم الأهمية القصوى لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة ليست على حاصرها فقط إنما وعلى نموها ومستقبلها.

### ٣ تعريف تخطيط الموارد البشرية

من الضروري قبل تحديد تعريف واضح لتخطيط الموارد البشرية التطرق إلى تكامل الوظيفة التخطيطية على مستوى المؤسسات الاقتصادية وعلى استحام وتراط كافة القرارات النابعة عن هذه الوظيفة التخطيطية، الصفة عامة هي العملية التي ينتج عنها سلة من القرارات تختلف أهميتها النسبة وفقاً للمستويات التنظيمية، قرارات هادفة إلى التنبؤ بالمستقبل ومتغيراته، قرارات تستند على خيارات، وأخيراً قرارات يتم اتخاذها على ضوء تحليل هذه الخيارات واختيار البديل الأفضل. القرار بناء على حكمة وإدراك المديرين من هذا المصطلح ما هو المقصود بالتخطيط

(١) I W Walter Human Resources planning McGraw-Hill 1980, P 15

(٢) د مصطفى شويش، إدارة الموارد البشرية، دار النور للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥، ص ١٣٣.

الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأخير تخطيط الموارد البشرية.

● التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning، سبق وأن أشرنا إلى هذا النوع من التخطيط على مستوى المؤسسات، ولكن لنعرض التحليل والمقارنة، يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عبارة عن عملية اتخاذ القرارات الهادفة إلى:

● تحديد واختيار الأهداف ككل والتي تخدم مصالح المؤسسات الحالية والمستقبلية.

● تحديد واختيار الاستراتيجيات وتتميتها بما يكمل متابعة الأهداف وتحقيقها.

● تحديد واختيار الهيكل التنظيمي والعمليات والأنشطة والعلاقات مما يساهم بما يخدم تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف.

● دعم وتسمية الاستراتيجيات الفرعية التي تكمل تحقيق الأهداف الفرعية لعمليات المؤسسة التنظيمية وتحقيق التوافق والتكامل بينها

● تحديد واختيار الصواب والبرامج التي تكمل تحويل الاستراتيجيات إلى عمل وللتأكد من أن الأهداف الموضوعة قد أثمرت النتائج المتوقعة.

يسمى التخطيط الاستراتيجي إداً إلى اتخاذ القرارات التي تكمل التعامل مع المتغيرات والظروف المستقبلية لما لها آثار شاملة على المؤسسات ويصوي التخطيط الاستراتيجي أيضاً على اتخاذ قرارات ذات آثار جوهرية على مكونات الهيكل التنظيمية فيها، حيث يرتبط بعضها بمعهدات وارتباطات طويلة الأجل نتيجة لتطور السريع في مسيرة مشاطاتها، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على قدر كبير من

لمحدهم نتيجة ارسطها بمعبروات من كل الاتجاهات وتخطيطه  
لاستراتيجي هو أكثر أنواع التخطيط صعوبة وتعقيداً وتطلب قدراً كبيراً من  
المهارات الذهنية، ولأنه كذلك فإنه يصعب فهم متحدي القرارات في  
المستويات التنظيمية حملة التوقعات المحتملة لقوى المحيطات ذات  
العلاقة بالمؤسسات التي يقتصاها استراتيجياتها الفرعية

● التخطيط الاستراتيجي لإدارة المورد البشري Strategic Human resource  
planning فمن مطلق التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة، يتطو  
هد النوع من التخطيط على صياغة الأهداف وحتار الاستراتيجيات  
وآليات تنفيذها في إطار من التكامل والانسجام في الأسس بين  
استراتيجية التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد  
البشرية.

إن موقع الشريك الكامل لهذه الإدارة في ساء المؤسسات المعاصرة  
مرص عليها فلسفة عمل وممارسه متعددة لاستراتيجيات تهدف إلى خلق  
رأسمان بشري قدر على إدارة حاضر ومستقبل المؤسسات في ظل  
اعتبارات عديدة تتعلق باستمرء المستقل والسؤ سعديات القوى التنموية  
للمحيطات الخارجية والداخلية هذا الواقع وهذه الفلسفة عرضاً تحدياً  
بالمقابل على إدارة استراتيجية يحفظ الموارد البشرية، برر هد تحدي  
المهاد من خلال مجموعة من القرارات الهادفة إلى تكوين هذا رأسمان  
البشري وتأمين المنفعة له من خلال توارن المصالح والأهداف بين ملاك  
المؤسسات والموارد البشرية، إن سرر القرارات التي يخدم هذه  
الاستراتيجية هي

● تحديد واحتبار الأهداف التي يخدم مصالح الموارد البشرية  
بالتكامل مع مصالح المؤسسات

● تحديد واحتبار لاستراتيجيات المنظمة بالموارد البشرية تعطى كاه



المراحل بدءاً من دخول الموارد البشرية إلى خروجها من المؤسسات.

● تحديد واختيار السياسات والبرامج والإجراءات والقواعد التي تضمن نجاح استراتيجيات الموارد البشرية.

● تحديد واختيار معادج وتقنيات التنبؤ بكافة مكونات المحيطات بفرض تحليلها وتوظيفها في خدمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

● تعطيط الموارد البشرية على صعيد إدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها، يفهم من على أنه جملة من القرارات الهادفة إلى نبيا وصحية لـمـوارد البشرية في المؤسسات، وعلاقتها بالاستراتيجيات والسياسات لأخرى لإدارة الموارد البشرية

من جانب يكشف تعطيط الموارد البشرية وصحية الموارد البشرية الحالية ومكاتب نصوب الحل في تشغيلها إن أظهر الحطيط ذلك، ومن جانب آخر يقوم الحطيط على تنبؤ بالموارد البشرية معرض بقدير احتياحات المؤسسات من الموارد وشروط استخدامها خلال فترة زمنية مفضلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياحات.

هذه الازدواجية في التعريف تعني ضرورة وجود استراتيجية لتحطيط الموارد البشرية في المؤسسات، معفتصيات الممر والتوسع، تعقد العمليات، تعبير الأهداف وأخيراً مواجهة تغييرات المحيطات نريد من الحاجة إلى التحطيط المصظم للموارد البشرية بهدف الوقوف على وصحية الموارد البشرية كعملية تقييمية واستكشافية لأداء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من جهة وللمؤسسات من جهة ثانية.

في كل المواقف، فإن تعطيط الموارد البشرية يعد جزءاً مكملًا

لأستراتيجية المؤسسة وكذلك استراتيجيات تحفظ إدارة الموارد البشرية، لذا فإن القرارات المتعلقة باكتشاف وصعوبة الموارد البشرية أو تحرير حيايات المؤسسات منها لفترة مستقبلية، ترتبط ارتباطاً وثيقاً وقد تحرك دون شك الاستراتيجيات الأخرى كنقطة الأداء الحالي للموارد البشرية أو سميتهم ودرستهم، أو أخيراً تعديل سياساتها إذا أُنسب التخطيط فجوة ما هي مهاراتهم وقدراتهم.

إن مسألة تحفظ الموارد البشرية هي ضرورة حتمية في حالة إنشاء المؤسسات الحديثة وذلك لتقدير كافة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث الإعداد والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى. وهي ضرورة أيضاً في المؤسسات لقائمة متباعدة عنابر متعددة كسجل أو التعداد أو الاستمالة أو لشرك الموقع، بحيث عن ضرورة تحفظ في الحالات التي يستدعي معها إعادة النظر لأسباب متوقعة أو غير متوقعة، كل هذه الضرورات تجعل من تحفظ الموارد البشرية محور الانكار في بناء الهياكل التنظيمية المتوازية الأداء.

عموماً فإن الإطار الذي يشكل اهتمامات تحفظ الموارد البشرية يمكن إبرازها بالنقاط التالية:

- تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية وكشاف الفجوات التي تحدث من فعاليتها وكفاءتها في الأداء المحدد استراتيجياً
- التمسك بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالمهارات والقدرات والخبرات المطلوبة، وذلك على ضوء خطط التنمية والتطوير في المؤسسات، وبالتالي هذا الاهتمام يساعد على عدم مواجهة المؤسسات لمشكلات عند الحاجة إلى قدرات أو مهارات بشرية من نوع خاص

● تقدير آثار أو نتائج التغييرات في الحفظ على حجم وطبيعة الموارد البشرية الحالية، ومن هذه الراوية فإن تخطيط الموارد البشرية يدرس ويحلل إمكانية إجراء التعبير المقترح في وسائل العمل أو طرق الأداء أو في الهيكل التنظيمي أو في حجم العمليات أو في خط الإنتاج أو في التكنولوجيا المستخدمة. . الخ.

● تقدير آثار تغيير ظروف العمل على حجم وطبيعة الموارد البشرية، لذا فإن تخطيط الموارد البشرية هو وسيلة مساعدة للتنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي تصادفها المؤسسة بخصوص مواردها البشرية وهيكلتها

### د مميزات تخطيط الموارد البشرية

تقوم كافة خطط الموارد البشرية على وضع مجموعة من الافتراضات التي تتعلق بالمستقبل، على أن يتم تنمية وتعبير وتطوير هذه الافتراضات من خلال عمليات النمو له لتلاصق تقديراتها وتوقعاتها الحقيقية والواقع مع التسليم بأهمية هذا المدخل في التقدير، إلا أن التخطيط يصنع عامة في مجالات الممارسة والتطبيق يعتمد بالأساس على عوامل ثابتة تشكل إطاراً للاطلاق في عمليات النمو والتقدير، وتعتبر المعلومات والبيانات المتعلقة بالمؤسسات في وقت ما مصدراً ومحروراً أساسياً لتحقيق المربع المطلوب بين دقة المعلومات وعملية النمو الذي يستند عليهما تخطيط الموارد البشرية. أبرز هذه المميزات:

- معلومات عن الأهداف والاستراتيجيات على مختلف المستويات التنظيمية.
- معلومات عن السياسات والبرامج والإجراءات والقواعد المطبقة وفقاً لمستوياتها التنظيمية.

- معلومات عن الهياكل التنظيمية ومكوناتها ووسائل ضبط أدائها.
- معنومات عن وصف وتوصيف كافة الوظائف والتحديات التي طرأت عليها.
- معلومات عن التكنولوجيا المستخدمة والموقع أن تستخدمها المؤسسة لتطوير أداء الموارد البشرية.
- معلومات عن القوانين والتشريعات المطبقة في مختلف المؤسسات، بالإضافة إلى التحولات الاجتماعية والديمقراطية والتعليمية والبيئية والاقتصادية.

### ❑ مشكلات سوء أو غياب تخطيط الموارد البشرية

تعتبر ظاهرة الغائس أو المحر في الموارد البشرية من أكبر المشكلات التي تواجهها بعض المؤسسات خاصة تلك التي تعمل في محيطات سريعة التغير مقابل بقاء في أداء إدارة الموارد البشرية، وقد تنعظم هذه المشكلات كما ذكرنا في مكان آخر عندما تُصاغ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية على موجهة الأزمات بعد حدوثها، فهي مثل هذه الحالات لا تساعد المراجع المعتمدة على تحقيق لهدف من تخطيط الموارد البشرية.

ومما لا شك فيه أن الآثار السلبية لهذه مشكلات قد تترك بصماتها على المستويات المختلفة لأداء الهياكل التنظيمية، ومن جهة أخرى يؤدي تعاقب هذه المشكلات دور حلها إلى تهديد كيان المؤسسات الاقتصادية عملياً قد لا يجد هذه المشكلات مدرجة عالية من الحدة في المؤسسات جيدة التنظيم أو المؤسسات الصغيرة، نظرًا لمتنوعها بدرجة عالية من المرونة تمكنها من معالجة هذه المصاعب إن وجدت، والسيطرة عليها وبالتالي إلى تجنبها بما ينفع ومصالحها ومصالح الموارد البشرية.

إمّا من واقع التجربة، تعتبر هذه الظاهرة، ظاهرة العائص أو العجر هي سمة المؤسسات العائلية، فيما يتميز أحراء من هياكلها التنظيمية بالانتعاج منه فائض في الموارد البشرية عن احتياجاتها الحقيقية، بالمقابل تعاني الأجراء الأخرى من نفرة أو من عجز في مواردها البشرية، دعاً لتحليل معاً أداء هذه الهياكل ومستقل هذه المؤسسات، عندما بأن هياكلها هي كثير من الحالات نضم إدارة للموارد البشرية ولكن أي دور يمارس؟

مع التسليم بالآثار السلبية لمشكلات العائص أو العجر بالحد الأدنى، إلا أن خطورة هذه الآثار وتفاقمها تظهر بوضوح في ظل سوء أو غياب التخطيط للموارد البشرية، وهذا لا مد من الإشارة إلى أن بعض المؤسسات المتوسطة والكبيرة تحقق أرباحاً خيالية نتيجة تعبّر منتجاتها، ولكن مع مرور الزمن كادت العملية لخروج بعض هذه المؤسسات من السوق نتيجة انحصار هياكلها التنظيمية، أقصد تصحح هياكلها دون تخطيط ما، كما أن هناك مؤسسات أخرى تداركت خطورة الآثار الناتجة عن سوء أو غياب التخطيط للموارد البشرية فقامت بإعادة تنظيم هيكليتها مؤسساتها وفق رؤية جديدة، وبالتالي تمكنت مع الوقت من إعادة بناء مؤسساتها على قاعدة دعم إدارة الموارد البشرية واعتمادها لآعاً وشريكاً استراتيجياً في بناء رأس المال البشري وبالتالي بناء المؤسسات

مما لا يدع مجالاً للشك بأن التخطيط بشكل عام على مستوى المؤسسات هو المحدد الأساسي لمسارات كافة الممارسات الإدارية (الوظائف الإدارية) أي كانت مواقعها في الهياكل التنظيمية، وبناء على هذا المبدأ، فمن لا شك فيه أيضاً بأن تخطيط الموارد البشرية هو المحدد والمحرك الأساسي لكافة الممارسات الإدارية على مستوى إدارة الموارد البشرية وبالتالي رسم كافة الخطط والبرامج لتحقيق الاستفادة القصوى من

الموارد البشرية على مستوى المؤسسات بدون محووم سواء نقص أو زيادة في حجم وموعية وحضانة الموارد البشرية إن التحدّي الذي يواجهه تخطيط الموارد البشرية مع زيادة شأن المؤسسات وأثرها حيائهم مروراً سموها ونميرها هو في تحديد الأليات تقدير الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، وإلى تحديد الآليات والبرامج الضرورية لمواجهتها الاحتياجات المستقبلية للمؤسسات القائمة في ظل محيطات دائمة التحرك والتغير لتأمين توازن الأداء السطحي للمؤسسات بشكل أساسي من جهة، وحمل هذه المؤسسات تشتمل خصائص بشرية مميزة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، ومحويلها إلى مؤسسات حادة لأفضل الموارد البشرية، ومؤسسات قائمة تملك مفومات المبرة التنافسية في هيكلية مواردها البشرية، ولكن كيف تتم عملية تخطيط الموارد البشرية لضمان تحقيق أهدافها؟ هذا ما سنعالجه في الموضوع التالي

### ❏ عملية تخطيط الموارد البشرية

تختلف عملية تخطيط الموارد البشرية بين المؤسسات الاقتصادية باختلاف حجم هذه المؤسسات، باختلاف طبيعة المشكلات التي تواجهها، باختلاف طبيعة وتركيب الموارد البشرية فيها وأخيراً باختلاف حاجتها إلى الموارد البشرية. باستثناء المؤسسات الصغيرة التي لم ترق بعد إلى الاقناع بأهمية وجود إدارة للموارد البشرية في هيكلها التنظيمية، فإن كافة عمليات التخطيط لا بد وأن تكون متسجمة مع استراتيجيات المؤسسات وإدارة الموارد البشرية، بل لا بد وأن تشكل جزءاً أساسياً من تلك الاستراتيجيات لتأمين تكامل التخطيط على المستوى العام للمؤسسات

من الباحة العممية تسد فعالية تخطيط الموارد البشرية قبل أن

على جملة مرتكرات تم الإشارة إليها في مجال سابق، وبالثاني فهي مرتبطة بشكل جذري بتلك المرتكرات، ولا يمكن أن يحقق ما هو مطلوب منه معمّل عنها، تحديداً الأهداف التي على ضوئها نقدر الاحتياجات الكلية للمؤسسات من الموارد البشرية كماً ونوعاً وأنواع الوظائف المطلوب توافرها في هياكلها التنظيمية.

ولكن ما هي علاقة عملية تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ Forecasting؟ إن التنبؤ باحتياجات المؤسسة هي جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية بالاستناد إلى كافة المعلومات عن الموارد البشرية الداخلية والخارجية، والتنبؤ يضع المؤسسة أمام حملة قرارات تتعلق بسوعية وكمية الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً لتفعيل العمل في الوظائف الحالية والمستجدة لتحقيق استمرارية توارث الأداء التنظيمي للمؤسسة.

على صعيد آخر، يسلط السبؤ الضوء على الوضع الحالي للموارد البشرية ولما يجب أن تكون عليه في المستقبل، أو بمعنى آخر عرض الموارد البشرية والطلب عليها أثناء فترة التخطيط، حيث يساعد التنبؤ بعرض العمل داخل المؤسسة على قدرة إدارة الموارد البشرية في تقدير المتاح من الموارد البشرية داخلياً، والمتاح من الموارد البشرية في أسواق العمل، وارتباطها بسوءيات الوظائف الحالية والمستجدة.

ومع التسليم بضرورات التنبؤ في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، إلا أن طرق التنبؤ المستخدمة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وعموماً يميز بين طريقتين: الأولى هي الطريقة التي تعتمد على التحارب والخبرة المصاحبة لمخططي الموارد البشرية هي استقراء وتحليل البيانات والمعلومات وصولاً إلى التقديرات بالاحتياجات من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع في تاريخ مستقبلي قد يكون لسنة أو أكثر. تقوم آلية

هذه الطريقة على تقدير الاحتمالات لكل وحدة تنظيمية تبدأ تصاعداً من الأسفل إلى الأعلى، ومن ثم نحاول هذه التقديرات إلى متحدي لقرارات للموافقة عليها إيداً بإعلان التقديرات النهائية للنسب بالاحتياجات المستتعبة من حيث الأعداد المطلوبة وبتوعيتها بمرص استقطابهم وتعبهم في الوحدات التنظيمية وفقاً لاحتياجاتها أما الطريقة الثانية فهي التي تعتمد على الأدوات الرياضية والإحصائية بهدف النسب بالطلب من الموارد البشرية ضمن سب من الاحتمالات قد تكون معروفة مسبقاً أو مقدرة بناء على معطيات سابقة إحدى أهم الطرق المستخدمة والتي تقوم على دراسة الاحتمالات هي سلسلة ماركوف Markov التي نستخدم لأغراض النسب في حجم الموارد البشرية المطلوبة، فهي تدرس المتغيرات باعتبارها حركة معينة في زمن معين إلى حركة في زمن مستقل، فإذا تم التعرف على احتمال حدوث هذا التعبير فإنه يمكن النسب بوضع التمييز في المستقبل، وبالتالي فإن سلسلة ماركوف تظهر حركية تركيبة الموارد البشرية

ولكن بالرغم من أهمية التنبؤ في عملية تخطيط الموارد البشرية، إلا أن التنبؤ قد يتسبب ببعض الثغرات فيما يتعلق بالطلب أو بالعرض من الموارد البشرية المقدرة، إلا أن احتياطات تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى إعداد برامج تخطيطية Programs للمحد من مثل هذه الثغرات إن الأعداد المسبق للبرامج التخطيطية تهدف إلى موازنة العرض أو العناصر من الموارد البشرية. لذا تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى وضع الخطط والبرامج القادرة على السيطرة أو موازنة هذه الثغرات من خلال أولاً البرامج التخطيطية لسد ثغراتها، وثانياً البرامج التخطيطية لمعالجة العناصر من الموارد البشرية

واقع الأمر تستند إدارة الموارد البشرية بسدد تخطيط الاحتياجات



على ثلاثة نماذج للتنبؤ: النموذج الأول حاص بتقدير الاحتياجات، النموذج الثاني حاص بتقدير العرض من المرشحين داخل المؤسسة والنموذج الثالث يختصر بتقدير العرض من الموارد البشرية المطلوبة من خارج المؤسسة.

النموذج الأول بالاحتياجات من الموارد البشرية Forecast human resource needs، ترتبط عملية التنبؤ في هذا الصدد بمجموعة من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار لتحقيق مستويات عالية من الدقة لعملية التنبؤ، يأتي في مقدمة هذه الاعتبارات تقدير حجم الطلب المتوقع على منتجات المؤسسات (سلعة أو خدمة)، بحيث ينعكس التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة الاعتدال الأكثر تحكماً وسيطرة على مدخلات عملية التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وعلى مخرجاتها، حيث يمكن تحديد عدد الموارد البشرية لتحقيق حجم المبيعات المتوقع على ضوء المبيعات المتوقعة يمكن لإدارة الموارد البشرية تحديد لأعداد المطلوبة من الموارد البشرية وفقاً لطبيعة ونوعية الوظائف في المؤسسات عن طريق احتساب عدد هذه الموارد حسب عبء العمل Work load لكل وظيفة ولكن بالإضافة إلى أهمية التنبؤ بالمبيعات لفترة مستقبلية، إلا أنه في نفس الوقت توجد العوامل التالية كمدورات عدد عملية التنبؤ:

- معدلات دوران العمل والعياب والإحلال المتوقعة خلال فترة التنبؤ
- نوعيات ومهارات الموارد البشرية الحالية.
- آثار التغييرات التكنولوجية Technological change المتوقعة في أساليب العمل أو الإنتاج على نوعية وحجم الموارد البشرية المطلوبة
- آثار التغييرات المتوقعة على جودة المنتجات (سلعة أو خدمة) وعلاقتها أيضاً بنوعية وحجم الموارد البشرية المطلوبة

أما التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية فهو النموذج الذي  
يسمى بالعرض الداخلي خلال الفترة التي يحددها التخطيط، وقد يمكن  
تقدير عدد الموارد البشرية المتاحة من خلال المعادلة التالية

عدد الموارد البشرية المتاحة + عدد الموارد المميين = عدد الموارد الناتجة  
من احتياجات الإحلال

من الضروري أيضاً عدم الاكتفاء بالعرض الداخلي من الموارد  
البشرية، بل يجب أيضاً التنبؤ بالمتاح من هذه الموارد في أسواق العمل  
لكل نوعية من الوظائف التي يحتاج إليها المؤسسات. هذا ويشكل  
محدرون لمهارات لكافة الموارد البشرية عامل مساء في عملية تنبؤ  
بالعرض الداخلي للمؤسسة والمحمول أن يكونوا مرشحين أساسيين لكل  
الوظائف، هذا المحدرون يشمل على بيانات متعددة عنها مثل أداء  
المردء المستوى التعليمي، احتمالات الترقية الخ

أما بخصوص التنبؤ بالعرض الخارجي فهذه العملية تقوم على دراسة  
أسواق العمل للتمكن من تقدير أعداد المرشحين الذين لم يسبق تعيينهم  
سابقاً في المؤسسة. وتستند دراسة أسواق العمل على مجموعة من  
المؤشرات أبرزها:

- مدى توافر التوجهات والأعداد المطلوبة في أسواق العمل
- مدى حدة أو درجة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية في  
أسواق العمل.
- مؤشرات عن الموارد البشرية بصفة عامة كالمهجرة الداخلية والخارجية،  
حركة القطاعات التي تعمل فيها المؤسسات وقدرتها مؤسسات التعميم  
على ضخ الموارد البشرية المتخصصة.

### ٣) التنبؤ بالاحتياجات وتحليل الموارد البشرية

إن التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية لا يعني مطلقاً أن الأعداد والموجبات التي تم التنبؤ بها سوف تكون محور القرارات التالية لإدارة الموارد البشرية، بمعنى البدء باستقطابها تمهيداً للاختيار منها وتعيينها في الوظائف الشاغرة.

ومع التسليم بأن تحليل عبء العمل Work load analysis يتيح للتخطيط القدرة على تحديد الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ كمية أو حجم العمل خلال فترة معينة بناءً على حجم المبيعات المتوقعة لنفس الفترة فإذا تبين من مخرجات التخطيط بأن المؤسسة تحتاج إلى عشرة مدربين لمواكبة حجم عبء العمل، وتبين من محروون للموارد البشرية وسجلاتها أن قوة العمل Work force أو عدد المدربين المتاحين مساوياً للعدد الناتج من تحليل عبء العمل، أو بمعنى آخر هل يمكن القول بأن قوة العمل المطلوبة تساوي قوة العمل الفعلية بالمؤسسة خلال فترة التخطيط؟

إن مثل هذا الاستنتاج يحمل في طياته محذور غير محسوبة قد تقع فيها إدارة الموارد البشرية أو المؤسسة بصفة عامة، إذ لا ضمان من توافق الموارد البشرية الحالية بالكامل نتيجة اختبارات هذه، وبالتالي فإن هذا الاستنتاج خاطيء، ولا بد قبل تحديد المحرر أو الفائض من الموارد البشرية جراء التخطيط للاحتياجات، من تحليل قوة العمل Work Force analysis أو حركية الموارد البشرية لاستخلاص المؤشرات التي تساعد على اتخاذ القرارات المرتبطة بمستقل احتياجات المؤسسات من الموارد البشرية. أبرز هذه التحليلات هي، تحليل لغياب وتحليل دوران العمل.

#### • تحليل الغياب Absenteeism analysis

المقصود بالغياب تلك الحالة أو المظاهرة التي نشأ عن عدم حضور

معد إلى العمل رغم جدولة العمل على أساس وجوده، الغيرة هي العيب  
 هي عدم حضور المرء في يوم ما لمدرسة أداء ما يعسر جراً من الأداء  
 لعام للنقسم أو للإدارة التي يعمل بها ويحسب العيب في شكل معدل أو  
 نسبة، بدأ معدل العيب Absenteeism rate يشير إلى عدد الأيام المصانعة  
 بالمقارنة بإجمالي أيام العمل لكافة الموارد البشرية بفرض أنهم موجودين  
 حصصاً في العمل، ويحسب معدل العيب وفقاً للمعادلة التالية

$$\text{معدل العيب} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية}}$$

ونحسب نسبة العيب وفقاً للمعادلة التالية

$$\text{نسبة العيب} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية}} \times 100$$

بالرغم من الآثار الاقتصادية المشرقة على ارتفاع معدل أو نسبة  
 العيب في المؤسسات خاصة التكاليف الناتجة عن ضرورة انتظام جداول  
 الإنتاج والعمل أو الأداء بشكل عام، إلا أنه من الضروري على إدارة  
 الموارد البشرية تحليل هذا المعدل إذا راد من الحد الأدنى (٦/٦)،  
 وبالتالي تحميمه من خلال تحليل المرء المتعب وأسباب العيب ومن ثم  
 تحديد الطريقة المناسبة للعلاج من جهة ثانية يساعد تحليل معدلات  
 العيب عملية التنبؤ بالموارد الداخلية في مواجهة الاحتياجات الفعلية التي  
 تم تقديرها لفترات مستقبلية، حيث نؤكد هذه المعدلات في تحديد العدد  
 النهائي للموارد البشرية التي يجب استقطابها وتوظيفها في المؤسسة كما  
 يساعد تحليل هذه المعدلات إلى اكتشاف الأسباب الحقيقية التي قد تكون  
 ناتجة عن ظروف ومحيط العمل، ومن الطبيعي أن التعلل على هذه  
 الأسباب عن طريق تحسين محيط العمل في المؤسسات يقع ضمن

مسؤولية إدارة الموارد البشرية، أولاً للسيطرة على الأسباب وبالتالي انخفاض معدلات العياب، وثانياً رفع مستويات الروح المعنوية والرضا الوظيفي للموارد البشرية.

#### • تحليل دوران العمل Labor turnover Analysis

تواجه كثير من المؤسسات الاقتصادية حالات متعددة من دخول وخروج الموارد البشرية، قد ترجع أسباب الخروج أو الترك النهائي لأسباب عادية أو غير عادية، الخروج أو الترك العادي هو أمر طبيعي ويعود لأسباب منها التفاعل القل والشرقية والإجالة السوية والعياب والوفاء... إلخ أما لترك غير العادي فهو الذي ينشأ عن حدة المنافسة بين المؤسسات في استقطاب الموارد البشرية من بعضها البعض، وها تلعب التعميمات والمربا بعة حذب للموارد البشرية ومسا في ترك مؤسساتها والالتحاق في مؤسسات أخرى<sup>(١)</sup>.

ولكن أياً كانت طبيعة الترك فإن دوران العمل يشير إلى حركة الموارد البشرية من وإلى المؤسسات، ويشير أيضاً إلى مثابة واستقرار الموارد البشرية وانعكاساتها على توارن الهياكل التنظيمية وارتفاع مستويات أدائها.

هذا ويمكن حساب معدل دوران الموارد البشرية بطرق مختلفة، إلا أن مختلف الطرق أو الماذح التي تعتمد لاحتساب المعدل تأخذ في الحسان الموارد البشرية المعين والتركيب للعمل بالمقارنة بمتوسط عدد الموارد البشرية خلال نفس الفترة الزمنية ويحسب كما يلي

---

(١) John W. Newstrom, Keith Davis: Organizational Behavior-Human Behavior at Work, McGraw Hill, Co., Inc., N.Y. 2002, pp 215

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الموارد الشربة المعيين} \times \text{عدد الموارد الشربة تاركي العمل}}{\text{متوسط عدد الموارد الشربة خلال فترة} \times 2}$$

وعادة بحسب معدل دوران العمل عن فترة رسمية لا تتجاوز السنة، إلا أن بعض المؤسسات خاصة حديثة النشأة تحصل حساب هذا المعدل كل ثلاث شهور للوقوف على معدل لتعبير شهري لدوران العمل.

مثال

إذا فرض أن عدد متوسط المورد الشربة خلال شهر م بلغ ٢٤٠٠ فرداً، وأن عدد الموارد الشربة التاركة للعمل هو ٧٢ فرداً، وأن عدد الموارد الشربة المعينة هو ٤٨ فرداً، وأن عدد الأفراد الذين تم إحلالهم هو ٤٨ فرداً فتصبح النسب كما يلي:

$$\text{نسبة عدد المورد الشربة التاركة} = \frac{72}{2400} \times 100 = 3\%$$

$$\text{نسبة عدد المورد الشربة المعينة} = \frac{48}{2400} \times 100 = 2\%$$

$$\text{نسبة معدل الإحلال} = \frac{48}{2400} \times 100 = 2\%$$

ب. ارتفاع معدلات دوران العمل يعتبر بصمة عامة من المؤشرات السلبية التي تزجج عن إدارة الموارد الشربة، وعادة تسعى المؤسسات إلى معارضة أولاً معدلاتها من فترة إلى أخرى ومن ثم تسعى إلى معالجة لتخفيض هذه المعدلات إلى مستويات متدنية بحقيقتاً لصدأ استقرار الأداء التشغيلي، وثانياً من ناحية أيضاً لهذه المؤسسات أن تقارن معدلاتها بمعدلات المؤسسات المنافسة مما يتيح لها الوقوف على وضعيتها معدلاتها في حال ارتفاع معدلاتها عن معدلات الشركات المنافسة.

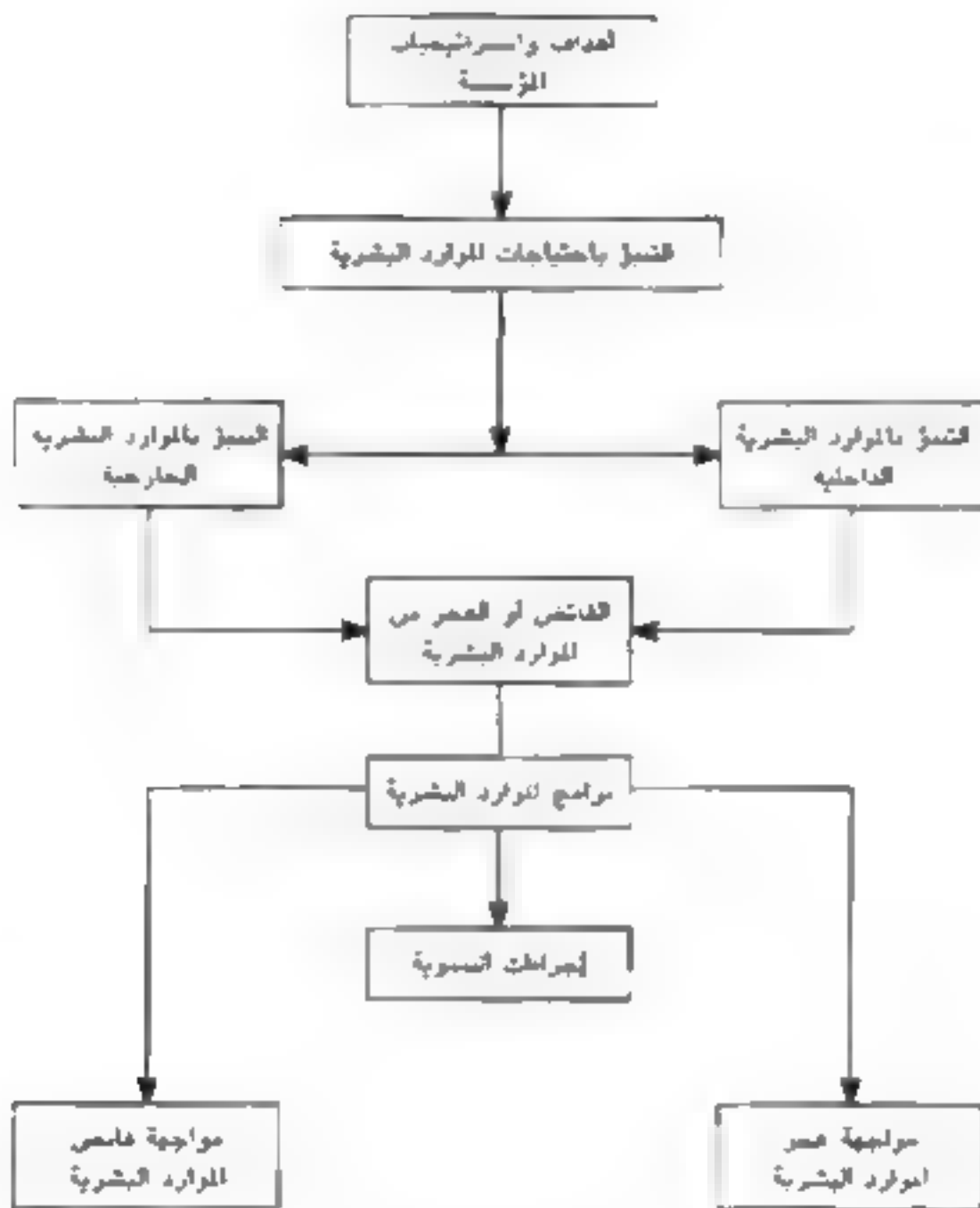
عادة من الأهمية مكان تحليل الأسباب الحقيقية لارتفاع معدلات

دوران الموارد البشرية، محالات الانفصال عن المؤسسة تحت أي سبب يجب أن يخضع للتحليل والمناقشة ويدفع باتجاه السيطرة على هذه الحالات ومعالجتها.

هذا وتعتبر الاستقالة من أشد الحالات خطورة على المؤسسات سيما في الوظائف التي تشمل أهمية عالية فيها، خاصة إذا كانت الاستقالة وليدة الاستقطاب من المؤسسات المنافسة أو إذا كانت وليدة تطور سلبي للسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، لذا فإن الوقوف على الأسباب الحقيقية للاستقالة يفيد كثيراً إدارة الموارد البشرية في مراجعة سياساتها وعلى تصويب أوجه الخلل فيها بما يكمل السيطرة على هذه الظاهرة.

ظاهرة أخرى تتعلق بالفصل من العمل، أيضاً يجب تسليط الضوء عليها وتحليل أسبابها والتأكد من استنادها إلى الأسباب الموضوعية إن الآثار السلبية الناتجة عن عمليات الفصل غير الموضوعية تؤدي حتماً إلى إشاعة ماح سلبي وحالة من الفلق والارتباك لدى الموارد البشرية، وقد يدفع بعضهم إلى الاستقالة والبحث عن فرص أخرى في مؤسسات أكثر أمناً.

أخيراً ومطراً لأهمية دوران الموارد البشرية ومعدلاتها من الضروري تصنيف كافة حالات ترك العمل بطريقة تسمح لإدارة الموارد البشرية من دراستها وتحليلها لتكون مدخلاً أساسياً في التنبؤ بالاحتياجات الحقيقية للأعداد المطلوبة من الموارد البشرية. من جهة ثانية وبناء على لسنوات السابقة يتم ترحمة التنبؤ في شكل جدول تحدد حجم الفائض أو العجز من الموارد البشرية لنبدأ بعد ذلك عملية التحديد لإجراءات لمواجهة هذه الوضعية. ويوضح الشكل التالي المراحل المحتملة التي تنطوي عليها عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية



شكل رقم (٤ - ١٠)  
مراحل تخطيط الموارد البشرية



## الفصل الخامس

### استقطاب الموارد البشرية

- ١ تعريف الاستقطاب
- ٢ العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب
- ٣ مصادر استقطاب الموارد البشرية
- ٤ العلاقة بين الاستقطاب والتوظيف



## العصل الخامس

### استقطاب الموارد البشرية

#### مقدمة

تعتبر الموارد البشرية الذكية والموهوبة اللاعب الأساسي في بناء مؤسسات القرن الحالي، ومع نمو هذه المؤسسات نرداد الحاجة إلى هذه النوعية من الموارد البشرية، فاهلك على المورد مسألة لا تتوقف بالنسبة للمؤسسة ما إلا في حال توقفها عن العمل وحروجها من السوق، إن البحث عن الموارد البشرية بعد تحديد الاحتياجات إليها وجديها أصبح في غاية الأهمية اليوم، وما كان يشكل صراعاً في الأمتس أصبح يشكل صراعاً مشروعاً اليوم خاصة في المؤسسات المتنافسة، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى جذب الموارد البشرية المتميزة من المؤسسات المنافسة، وقد ندهت أكثر من ذلك في عديد من جهات بل الموارد الذكية والمتميزة من وسيلة إغراء الموارد البشرية لجذبهم من المؤسسات ذات الشهرة العالية، ولكن كيف يتم جذب الموارد البشرية الذكية والمتميزة؟

#### د. تعريف الاستقطاب Recruitment

ب. معالجة نتائج تحطيط الموارد البشرية من ناحية مواهبه ليعبر في لموارد البشرية لشغل الوظائف الشاعرة أو المتوقعة في بعض الأحيان، يحمل من الاستقطاب مرحلة مركزية بخصوص الموارد البشرية، وبناء عليه

الاستقطاب هي العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقعة، بمعنى آخر يقصد بالاستقطاب العملية التي سفتصاها يتم اكتشاف الموارد البشرية وجذبهم لملء الوظائف الشاغرة وأيضاً المتوقعة. من زاوية أخرى الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين من الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنها عملية تقوم على مبدأ الوصل بين من يطلبون ويبحثون عن الوظائف ومن يعرضونها، بين مجموعات الموارد البشرية المتواجدة في أسواق العمل طالبي الوظائف والمؤسسات العارضة لشواغلها.

إن اكتشاف الموارد البشرية من خلال عملية الاستقطاب يساعد المؤسسات على توفير عدد لا يستهان به من الموارد البشرية أو قدر كبير من طالبي الوظائف، وبالتالي تزداد فرص المؤسسات للمنافسة من بين هؤلاء المتقدمين لاحتياز أسهمها ينفق مع متطلبات المؤسسات هذا وتزايد أهمية الاستقطاب لاعتبارات متعددة يأتي في مقدمتها انخفاض معدلات البطالة في الأسواق التي تتعامل مع المؤسسات، وخاصة بالنسبة لبعض الوظائف ذات مواصفات عالية وتحديداً الفنية منها

من جهة ثانية تزداد أهمية عملية الاستقطاب خاصة عند ارتفاع معدلات ترك العمل لأسباب الاستقالة بالنسبة لبعض الوظائف بما ينسب لمشكلات متعددة للمؤسسات خاصة إذا كانت أسباب الترك تعود إلى توجهات الشركات المصاحبة لهذا الإطار. وقد أشارت إحدى الدراسات إن عدد الوظائف الشاغرة على مستوى العالم في عام ١٩٩٦ بلغت حوالي ٤٧٠٠٠ وظيفة خاصة في مجالات إعداد الرسوم المتحركة باستخدام الحاسب الآلي، ولم يتم شغل سوى ١٤٠٠٠ وظيفة فقط منها بالرغم من

صحافة المراهبة العامة التي تمكن للأفراد أن يحصلوا عليها، ويصنع هذه الحالة على فئة الوظائف التي تتطلب مبرمجين مع بداية عام ٢٠٠٠

من الأهمية يمكن أن تشير في موضوع مفهوم الاستقطاب على عتاره من اللائحة الأولى بين طائفي وعارضي الوظائف، إلى أن دوره عملية الاستقطاب لها تأثير مباشر على نتائج جذب الموارد البشرية وعلى نطاقات طائفي لوظائف عن الوظائف المتقدمين إليها وعلى المؤسسات طائفة الوظائف على السواء.

كما تشير إحدى الدراسات بهدف قياس فعالية استقطاب حربي الجامعات، وكان المرشحون لشغل الوظائف هم خلال لسنوات لشهانة تكتيقات العلوم والهندسة والعلاقات الصناعية وإدارة الأعمال في أميركا، وقد بلغ عدد الطلاب ٤١ عالياً ينتمون إلى جامعة واحدة هذا وقد جرى استقصاء آراء هؤلاء الطلاب مرشدين على النحو التالي: الأولى بعد لقاء الطلاب مع أصحاب الأعمال، والثانية بعد المظلة الثانية لهم مع أصحاب الأعمال.

جاءت نتائج الاستقصاء على الشكل التالي. أشار ٤١٠ أي جميع الطلاب إلى أن أسباب اختيارهم للعمل يعود إلى طبيعة الوظيفة المتقدمين لشغلها، في حين أشار ١٦٠ منهم إلى الانطباع الإيجابي الذي تركه القائمون على عملية الاستقطاب لديهم، وأخيراً أوضح ٩٠ من المرشحين أن سبب اختيارهم للعمل يرجع إلى مصيحة الأصدقاء.

خلاصة القول يدعى الاستقطاب دوراً هاماً في التأثير إيجابياً على الموارد البشرية والمؤسسات في نفس الوقت، وتحقيق هذه الإيجابيات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات إدارة عمليات الاستقطاب بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف من هذه العملية.

## ٣ العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب

تختلف المؤسسات فيما بينها في ممارسة عملية الاستقطاب، فهناك مؤسسات تقوم بهذه العملية على نطاق واسع وشامل مقارنة بمؤسسات أخرى تقوم بهذه العملية على نطاق ضيق ومحدود، لذا هناك حدود تؤثر على نطاق الاستقطاب أبرزها:

- **حجم المؤسسات** يلعب حجم المؤسسات دوراً أساسياً أو يعتبر من العوامل الحاسمة فيما يتعلق بنطاق عملية الاستقطاب والقدرة على جذب الموارد البشرية التي تحتاج إليها فالمؤسسات الكبيرة ستكون لديها القدرة على الاستقطاب والبحث عن مرشحين بمعدل يفوق المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة.
- **ظروف أسواق العمل** المقصود في هذا الإطار المرحى الكلي من المورد البشرية من كافة المصادر، والطلب الكلي على الموارد البشرية في الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة، وأيضاً لا يمكن تجاهل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والفسوية التي تعمل في ميدانها المؤسسات بكل عام.
- **الظروف الداخلية للمؤسسات**: مما لا شك فيه أن ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل لمن لأسباب التي تصعب المؤسسات أمام حاجتها المستمرة لاستقطاب الموارد البشرية التي تحتاجها لمواجهة مقتضيات الأداء.
- **المنافسة بين المؤسسات** إن الاتجاه نحو شرعية جذب الموارد البشرية من المؤسسات المنافسة (سوك ومستشفيات وشركات تأمين... إلخ) واستخدام وسائل الإغراء يجعل من عملية الاستقطاب مسألة أساسية وضرورية ملحة لتأمين المرشحين لوظائف ذات المواصفات الخاصة والمميزة

● **حركة المؤسسات** مما لا شك فيه أن المؤسسات التي تنصف بالنمو والتوسع هي في حالة اسعد مشر وبأسلي فإن العملية الاستقطابية لها مكانة بارزة على مستوى إدارة الموارد البشرية، وتسمح لها ظروف المؤسسة المالية على ممارسة دورها على نطاق واسع وبطريقة فعالة وديناميكية، وذلك على عكس المؤسسات التي تنصف بالانكماش أو عدم النمو

● **تعدد وانتشار المصادر الخارجية:** إن تعدد وموريع المصادر الخارجية للموارد البشرية خاصة في الدول الكبيرة على مصاحاب جغرافية متاعدة خاصة إذا كانت هذه المصادر تشكل مورداً هاماً للمؤسسات، يستدعي ذلك إدارة فعالة لعملية الاستقطاب، بحيث تكون قادرة على الاتصال بهذه المصادر أيضاً وجدت وذلك لإثراء المؤسسات بأكثر عدد ممكن من المرشحين المتوقعين لشغل الوظائف. هذه الميزة قد لا تكون متوفرة للمؤسسات ذات الإمكانيات المالية الضعيفة. إذ تقتصر عمليات الاستقطاب فيها على عدد محدود من المصادر وهي نطاق جغرافي ضيق.

### ١١ مصادر استقطاب الموارد البشرية

تعتبر العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب وبطاقها من العوامل المؤثرة أيضاً على تحديد واختيار المصادر المناسبة لتشكيل مخزون المورد البشرية، إلا أنه عموماً قد لا يتوفر لكافة المؤسسات استخدام كافة المصادر لأغراض كثيرة، كما قد تختلف أهمية المصدر من وقت لآخر وفقاً لموجبات الوظائف الشاغرة في المؤسسات وللمعرض المتاح من الموارد البشرية في أسواق العمل.

إن الحديث عن مصادر الاستقطاب، لا يعني أنباء المؤسسات

بالاستعانة بمصادرهما الداخلية فقط في حال حصول وظائف شاعرة، أو العكس أن تكتفي بالمصادر الخارجية لاستقطاب وجذب الموارد البشرية، إنما مسؤولية إدارة الموارد البشرية تحقيق توازن استراتيجي بين ضرورات الاستعانة بمصادرهما الداخلية وضرورات المصادر الخارجية، أي ما بين تشجيع الأداء المتميز وفتح موارد جديدة لتعجيل الأداء العام للمؤسسة.

من واقع هذه الرؤية تلحاً إدارة الموارد البشرية في عملياتها الاستقطابية إلى سوعين من المصادر: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

#### • المصادر الداخلية Internal sources

من الطبيعي جداً أن تستعين المؤسسة أولاً بمواردها البشرية الدنية في شغل الوظائف الشاعرة على اعتبار أن مواردها البشرية على دراية ومعرفة معمقة بالمؤسسة ومكوناتها واتجاهاتها

عملياً في الحالات التي يظهر فيها شعور لوظيفة أو عدة وظائف، يتم الإعلان عنها داخلاً حتى يمكن لمن يتوافر فيه شروط شغلها أن يقدم بالترشيح لهذه الوظائف، حتى يتم في نهاية الأمر عوّلهم وختيار من تتوافر به المواصفات اللازمة لوصف الوظيفة الشاعرة

هذا ويتم استقطاب الموارد البشرية داخلاً من عدة مصادر أبرزها الترقية، النقل والتحويل، الموظفون السابقون والمرجعيات الداخلية.

• الترقية Promotion تشكل الترقية إحدى أهم العرص لشغل الوظائف من الموارد البشرية داخل المؤسسة في إطار ما يسمى سياسة الترقية تشجع هذه السياسة إلى ارتقاء الموارد البشرية إلى وظائف أعلى، وبالتالي لهذه السياسة عدة مزايا، يأتي في مقدمتها تحفيز الموارد



وزرع ووجههم المعنوية مهابك عن التماح الذي قد يتبع عن الترفيع من الداخل على طموحات وتوقعات الموارد البشرية على مستوى المؤسسة بشكل عام ولكن من الضروري جداً أن تسد قرارات الترقية على دراسة وتحليل ملئمت الموارد البشرية المستفظة حاصه تقارير الأداء لكافة المرشحين لشغل الوظائف الشاعرة وختيار افضلهم، ولكي يحقق سياسة الترقية أهدافها فإن عملية الاختيار لا بد وأن ترتكز على أسس موضوعية ومعايير عملية عادلة بعيداً عن الاعتبارات الشخصية، التي قد تصع إدارة الموارد البشرية من خلال سياسة وسرابع الترقية موضع تساؤل ومدحلاً للإحلال في تواريات الموارد البشرية، ومصدراً لتأسيس نواة للشطيم غير الرسمي السلي

● **النقل والتحويل Transfer** يعني النقل تحويل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من قسم إلى آخر أو من إدارة إلى أخرى، ولكن في نفس المستوى من حيث سبعة ولتمويصات والمرايا الأهداف الأساسية عن هذه العملية هي أولاً نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى حيث الحاجة إلى هذا الفرد تكون أكبر وأفضل في الوظيفة الجديدة، ثانياً إعادة المورد بين المقصر والمغاصر من الموارد البشرية في لإدارات المختلفة لتعظيم الاستخدم لأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة.

● **الموظفون السابقون Previous employees** تلحقاً المؤسسات إلى استقطاب وتوظيف الموظفين السابقين وإتاحة الفرص أمامهم للعودة خاصة الراغبين منهم هذه الطريقة للاستقطاب والتوظيف نتج للمؤسسة احتصار المسافات في استقطاب وتوظيف الموارد التي تحتاجها من المصادر الخارجية، فالموظفين السابقين جاهزين مباشر لعمل الوظائف الشاعرة، والمؤسسة من جانبها على معرفة بامة

للمحرون العملي لهذه الموارد من حيث المهارات والقدرات والأداء.

● **المرجعيات الداخلية Internal referrals :** يمكن الاعتماد على المرجعيات المهمة كمصدر لاستقطاب وجذب الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاعرة والمعلن عنها داخلياً وذلك بترشيح من يروونه أو يروهم ماسين من حيث الكفاءة لشغل تلك الوظائف. إن الاعتماد على المرجعيات كمصدر يمكن الاعتماد عليها على اعتبار أن هذه المرجعيات تقدم معلومات دقيقة عن برشحونه لشغل الوظيفة وخاصة أنها ترشح على مسؤوليتها، كما أن معظم المرشحين من هذا المصدر يتوافر لديهم صورة واضحة عن طبيعة العمل بالمؤسسة نظراً للعلاقة التي تربطهم مع المرجعيات، أحياناً المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف ينصفون بالكفاءة نظراً لأن المرجعيات الداخلية لن ترشح إلا من يتمتع بالقدرة والرغبة على أداء الوظيفة بماعلية وكفاءة. يتوقف نجاح هذا المصدر على أمرين الأول مرهون بمستويات الروح المعنوية للموارد البشرية في المؤسسة، والثاني مرهون أيضاً باتجاهات الولاء للموظفين الذين تم إدخالهم عن طريق المرجعيات

أحياناً لا بد وأن تشير بأن الاعتماد على المرجعيات تعد من أكثر الوسائل انتشاراً في استقطاب الكفاءات البشرية حيث تشير إحدى الدراسات إلى أن ٤٠٪ من المؤسسات في أميركا تعتمد على المرجعيات كمصدر، وأنها تعتمد عليه في تعيين ١٥٪ من قوة العمل بها كما تزداد تكاليف إنشاء برامج المرجعيات، حيث تفق المؤسسات الكبيرة حوالي ٣٤,٠٠٠ دولار سنوياً على هذه البرامج في حين تفق لشركات المتوسطة حوالي ١٧,٠٠٠ دولار أما الشركات الصغيرة فتفق حوالي ٣٦٠٠ دولار. أما في لبنان ومن واقع التجربة تعتمد معظم المؤسسات على المرجعيات في استقطاب الموارد البشرية ومن ثم توظيفها، ولكن أثبتت التجربة أيضاً

أن معظم المديرين هم توظيفهم يعانوا بشكل حاد مسألة تأرجح الولاء بين مراحليتهم وللمؤسسة، وقد يترتب على هذه المسألة حلاً كبيراً في توارب الموارد البشرية، وقد تؤدي إلى تحويل المؤسسات خاصة العائيه منها إلى حزر ومركز قوى، وصراع على المورد داخل هياكلها التصيمية

#### • المصادر الخارجية External Sources

مع التسليم بأهمية الاستقطاب من المصادر الداخليه للمؤسسات، إنما تلجأ هذه المؤسسات للمصادر الخارجية لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية ذات المهارات الخاصة وعبر موفرة في دخلها، فالأكتفاء لداي قد لا يحقق في كثير من الحالات لذا فاللجوء للمصادر الخارجية مسألة ضرورية.

تشكل المصادر الخارجية سوق العمل لكافة المؤسسات وقد يخصص هذا سوق محلياً لبعضها، وقد يمتد إلى أسواق ما وراء الحدود بحثاً عن المواهب من الموارد البشرية لبعض الآخر أما أهم المصادر المستخدمة لاستقطاب الموارد البشرية من خارج المؤسسة: الإعلان، الجامعات والمعاهد، مكاتب الاستقدام الحكومية، مكاتب التوظيف الخاصة، مؤسسات العمالة والمهنية وأخيراً الإنترنت

#### • الإعلان Advertising

يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل استخداماً في استقطاب وحشد الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسات المعاصرة ويتحقق الأهداف من الإعلان بحسب تسيط الصور على وسيلة الإعلان وشكل الإعلان

إن اختيار وسيلة الإعلان المناسبة تعتمد بصفة أساسية على نوعية

الوظائف الشاعرة والتي تجذب أنظار الموارد البشرية للتقدم لهذه الوظائف، سواء كانت هذه الوسيلة جريدة (صحيفة) أو تلفزيون أو محلات متخصصة.

فالموارد البشرية المتخصصة على سبيل المثال بالأعمال المصرفية أو التكنولوجيا أو الاستثنائية فالوسيلة المثلى لجذب هذه الاحتياجات هي المجالات التخصصية هي هذه الميادين، والتي نركز تركيزاً أساسياً على هذه الشرائح من الموارد البشرية، بمعنى أن هذه الوسيلة موجهة مباشرة إليها.

أما بالنسبة لشكل الإعلان فهو من الأمور الهامة التي يجب أخذها في الحسبان عند تصميم إعلانات التوظيف، لذا فإن أمر الأسس التي يقوم عليها تصميم الإعلان المتمير هي جذب الانتباه، إثارة الاهتمام، خلق الرغبة والحث على التصرف.

المقصود بجذب الانتباه Attention هو أن ينصت تصميم الإعلان مساحات حالية من الكثافة والمساحات عرض متفرقة وليست متلاصقة

أما إثارة الاهتمام Interest فهو أن تخلق مريداً من الاهتمام بالتوظيفة المعلن عنها، كأن يظهر الإعلان بأن الفرد سوف يلتحق بالتوظيفة تثير لديه دوافع التحدي والمبادرة، أو قد يتم التركيز على المؤسسة من حيث حجمها أو تاريخها بفرض الإثارة.

بخصوص خلق الرغبة Desire كأن يُركز الإعلان على مزايا التوظيفة، إتاحة الفرصة للتطوير والسعي المستمرة، تحقيق الرضا الوظيفي، إمكانية الحصول على سيارة... الخ.

أخيراً الحث على التصرف Action بمعنى أن ينصت الإعلان بعض

لكلمت أو الإيجازات لدفع صائب الوضعة على بصرف معي، مثل اتصال  
لأن، نحن معك و أنت معنا ولا نتردد بالانصال لمريد من المعلومات  
الخ.

#### • الجامعات والمعاهد Universities and institutes

وهي تعتبر من المصادر الأساسية والمباشرة ومقتضى هذا المصدر يتم  
إرسال مدونين عن المؤسسات لاستقطاب وحذب الكفاءات من خلال قوائم  
التحريجين فيها. وبطراً لأهمية هذا المصدر قامت المؤسسات على تده  
وتكوين علاقة مميبة ومستمرة مع هذه المصادر للحصول المنتظم على  
احتياجاتها منوياً. أما الآلية المتبعة في استقطاب الكفاءات من هذه المصادر  
فتأخذ اتجاهين الأول يتعلق بتصعية المرشحين لشغل الوظائف لاحتبار  
أصلها من خلال السمات الواجب توافرها في المتقدمين ومن ثم تقييم هذه  
السمات لأعراض التصعية. أما الاتجاه الثاني فيتمثل بالكيفية التي سيتم بها  
حذب المرشحين النهائيين للعمل بالمؤسسة، كأن يُعامل القائم بالاستقطاب  
المرشحين شكل غير رسمي وأن يُدَي لهم الاحترام والمودة

وبعد المقابلة قد نعهد المؤسسة إلى ترحيب الدعوة للمرشحين لريادة  
المؤسسة أو موقعها على الإنترنت مع إعطائهم فرصة اختيار التوقيت الذي  
يناسبهم في حال موافقتهم على ريادة المؤسسة

ولكن بالرغم من أهمية هذه المصادر في استقطاب الكفاءات للعمل  
في المؤسسات إلا أن عملية الاستقطاب هذه تواجه مشكلتين أساسيتين  
أولهما ارتفاع حجم التكاليف المادية والوقت من جانب الشركة لفاتحة  
بالاستقطاب، وثانيهما احتمالات انخفاض مستوى كفاءة القائمين  
بالاستقطاب وتأثيرهم بعض المرمضات لدى المتقدمين مما يجعل من  
عملية الاختبار غير موضوعية.

### ● مكاتب الاستقدام الحكومية Public employment agencies

تُشرف معظم الدول فيها مكاتب للتوظيف أو الاستقدام وعادة تكون تحت إشراف وزارة العمل أو أياً كانت تسميه هذه الوزارة في الدول المختلفة تتولى عدة هذه المكاتب حصر وتسجيل أسماء طالبي العمل أو المواطنين، كما تتولى الاتصال بشتى المؤسسات لمعرفة احتياجاتها في الموارد البشرية، لذا تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي الوظائف وعارضها، وتترك للطرفين القيام بالخطوات اللاحقة لعملية الاستقطاب.

لا يشكل هذا المصدر أهمية كبيرة للشركات خاصة بالنسبة للكفاءات العالية أو النادرة أو الخاصة، ولكن قد يكون مصدراً هاماً بالنسبة للمهن الفنية الماهرة وعبر الماهرة وبعض الوظائف الإدارية في المستويات الإدارية الدنيا.

### ● مكاتب التوظيف الخاصة Private employment agencies

تلعب هذه المكاتب دوراً أساسياً في الدول التي تشهد هجرة في مواردها البشرية إلى الخارج بقصد العمل والتوظيف عادة تتولى هذه المكاتب استقطاب الموارد البشرية من الجامعات والمعاهد والمدارس بناء على طلب من الشركات العارضة لوظائفها الشاغرة. تتولى هذه المكاتب عملية الاستقطاب بطريقتين الأولى كأن يُعَرض لها عملية الاستقطاب والجذب والاختيار للموارد البشرية المطلوبة، وفي النهاية ترفع هذه المكاتب عقداً مبدئياً مع الموارد البشرية التي تم اختيارها أما الطريقة الثانية فتتولى هذه المكاتب استقطاب الموارد البشرية ومن ثم غربلتهم لتحديد المرشحين المناسبين أو أفضلهم، تمهيداً لربطهم بها المؤسسات المعارضة لتقييم المرشحين واختيار أفضلهم تناسباً مع الوظائف المطلوبة. عموماً تشكو المؤسسات من عدم فعالية هذه المكاتب

بإرسالها أفراداً لا يتمتعون بالكفاءة وفقاً للطريقة الأولى، لذا لتجاوز هذه المشكلة يمكن اتباع الطريقة الثانية، وعادة يتم دفع رسوم لهذه الحكات بتحملها الطرفين.

#### • المؤسسات العمالية والمهنية Labor and professional organizations

يمكن للمؤسسات الاتصال بالمؤسسات العمالية والمهنية للحصول على بيانات ومعلومات عن الموارد البشرية المتاحة عن العمل خاصة في الوظائف التي لا يمكن التعاقب مع أي فرد إلا من خلال هذه البقاعات كما يمكن للمؤسسات الاقتصادية الإعلان لدى مقرات هذه المؤسسات عن الوظائف الشاغرة بها.

#### • الإنترنت Internet

يعتبر الإنترنت من المصادر الحديثة نسبياً في عمليات استقطاب الموارد البشرية، ولكن بالرغم من هذه الحداثة هناك انحداراً متريداً في نسبة المؤسسات التي تعتمد على شبكة الإنترنت في استقطاب ما يلزمها من الموارد البشرية ذات الكفاءات والتي تناسب مع شواغلها من جهة أخرى هناك العديد من المواقع على شبكة الإنترنت هدفها توفير فرص عمل لذائي الوظائف من خلال توصيل الوظائف الشاغرة وكيفية الالتحاق بها يعتبر الاستقطاب ثم التوظيف من خلال استخدام المؤسسات لشبكة الإنترنت أقل تكلفة قياساً بمصادر الاستقطاب الأخرى، هذا بالإضافة إلى أن الاستقطاب عبر الإنترنت عادة ما يكون هورياً حيث لا يستجابه للإعلان عن الوظائف قد يكون في نفس يوم الإعلان قياساً أيضاً بالمصادر الأخرى إلا أن المشكلة الأساسية للإنترنت كمصدر للاستقطاب يرجع إلى سهولة الاتصال عبر الشبكة مما قد يشجع كثير من المتقدمين الباحثين

على العمل إلى التقدم لشغل الوظائف بالترغم من انخفاض مستويات الكفاءة لديهم.

بعد استعراضاً لمصادر استقطاب الموارد البشرية وتحديد إمكانيات الاستفادة من هذه المصادر وأيضاً القيود التي تحد من قدرة المؤسسات على اختيار هذا المصدر أو ذلك، لذا من الطبيعي أن تقوم المؤسسات بتقييم المصادر المختلفة لاستقطاب وجذب الموارد البشرية للتعرف على مدى نجاحها في توفير الكفاءات ومن ثم الاعتماد عليها مستقبلاً.

البدء في عملية اختيار المصدر بحكمه أنواع المهمة أو الوظيفة الشاغرة، أما المبدأ الذي يحدد نجاح أو فشل أي مصدر استقطابي بحكمه المصدر الذي يوفر أولاً أكبر عدد ممكن من المرشحين للمهمة أو للوظيفة، ويتبع لإدارة الموارد البشرية هامش كبير للمفاضلة بين المرشحين وفقاً لمعايير وصف وموصف المهمة أو الوظيفة واختيار أفضلهم، ويثبت ثانياً أن كافة الموظفين الذين تم استقطابهم وتوظيفهم من هذا المصدر قد أثبتوا تميزاً في ممارسة مهامهم أو وظائفهم التي شغلوها.

من جهة ثانية، ينوِّف نجاح الاستقطاب من المصادر الخارجية ولصالح تحقيق أهداف عملية الاستقطاب يعود برأياً إلى مدى معرفة هذه المصادر بالاحتياجات الحقيقية للمهن أو الوظائف الشاغرة في المؤسسات مع معلومات إصابية عن تاريخ المؤسسة ومكانها في السوق... الخ مما يتيح لهذه المصادر إعطاء مخرج غني وشامل لكافة المتقدمين لإثراء عملية الاستقطاب في مراحلها المختلفة.

عموماً مع التسليم بأهمية المصادر الداخلية في استقطاب احتياجاتها، إلا أن إدارة الموارد البشرية تحتاج وبصفة مستمرة إلى إضافة موارد جديدة مميزة وبالتالي فإن مسؤوليتها هي في إيجاد عملية

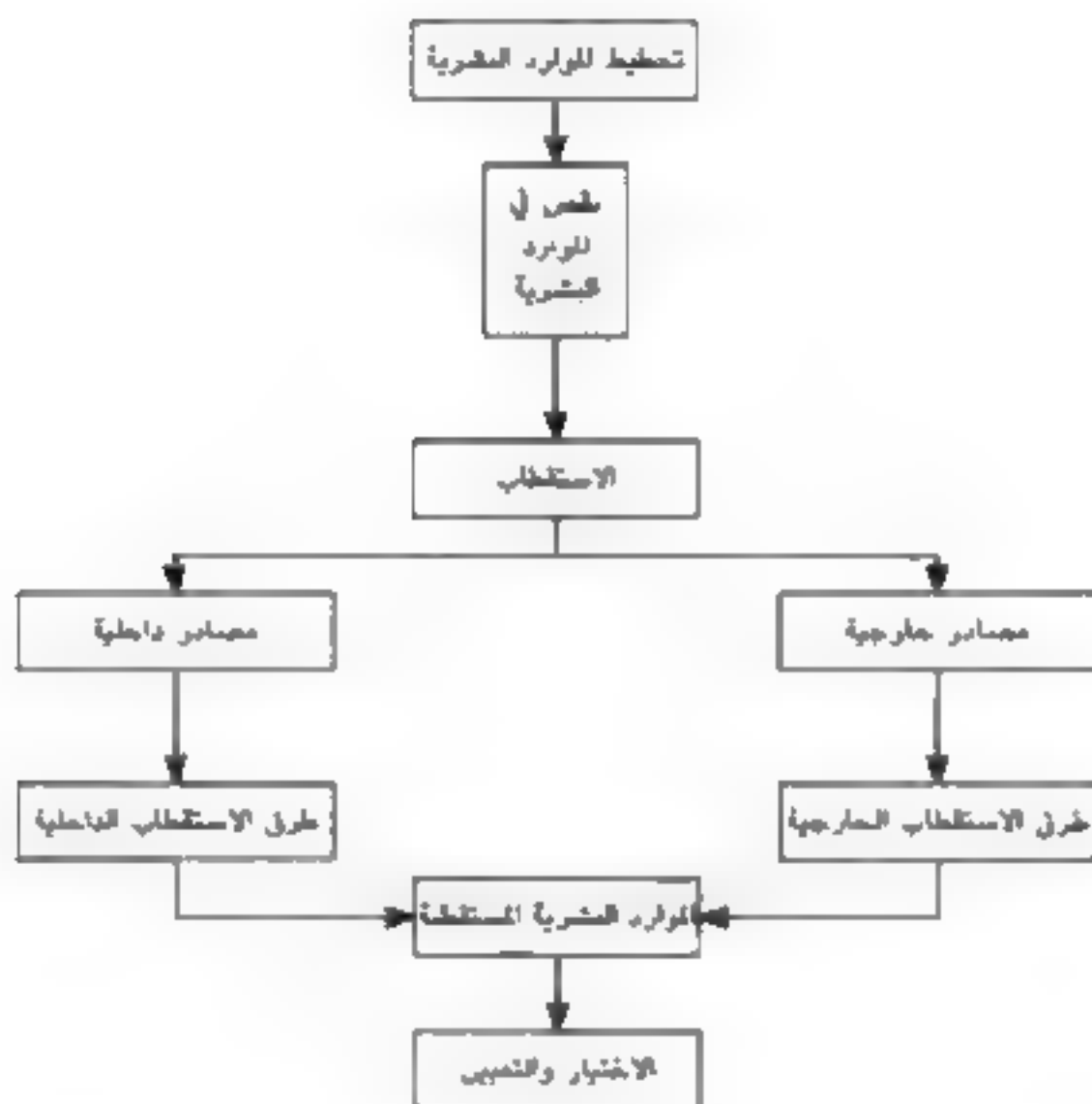


الاستقطاب من المصادر لخارجه لضمان المحافظة على مستويات ممتدة  
في أداء مواردها البشرية

خلاصة القول أن صحة وسلامة الوظائف هي التي تحدد نوعية  
مصادر الاستقطاب الخاصة، وكثير ما تفيد الدراسات وتنتجها للدلالة على  
طبيعة المصدر التي تعتمد عليه المؤسسات في توفير مناصب العمل  
لتمتد لمواردها البشرية. إحدى الدراسات أشارت بوضوح إلى العلاقة  
لتأدية بين طبيعة المصادر وقيمة الوظائف معتمدة على الشكل  
التالي في الوظائف الإدارية اعتماداً ٨٠٪ من المؤسسات على  
الإعلانات بالصحف، و ٧٥٪ على مكاتب التوظيف الخاصة، و ٦٥٪  
اعتمدت على ترشيحات المرجعيات في المؤسسة

أما بالنسبة للوظائف الفنية والعمالية انتهت الدراسة إلى أن ٧٥٪ من  
المؤسسات تعتمد على الاتصال بالجامعات والمعاهد، و ٧٥٪ تعتمد على  
الإعلان بالصحف والمجلات الفنية المتخصصة، و ٧٩٪ تعتمد على  
مكاتب التوظيف الخاصة أما بالنسبة للوظائف البيع فاعتمد ٨٠٪ من  
المؤسسات على الإعلانات بالصحف، وتستخدم ٧٥٪ منها ترشيحات  
مرجعيات المؤسسة و ٦٥٪ على مكاتب التوظيف الخاصة.

ويوضح الشكل التالي المراحل المختلفة لعملية الاستقطاب في  
المؤسسات:



شكل رقم (٥ - ١١)  
مراحل عملية الاستقطاب

## ٢ العلاقة بين الاستقطاب والتوظيف

إن تحديد طبيعة العلاقة بين الاستقطاب والتوظيف تمرض بذايه تحديد مفهوم الاستقطاب ومن ثم التوظيف فالاستقطاب كما ذكرنا هو العملية التي يتم بمقتضاها اكتشاف الموارد البشرية المرشحة لشغل الوظائف الشاعرة الحالية المستقلة، بالمقابل يعني التوظيف اختيار أفضل المرشحين من الموارد البشرية التي تم استقطابها وتسكيبها في الوظائف الشاعرة من خلال التعريفين نستطيع أن نرسم طبيعة العلاقة بين العملتين، فالاستقطاب هو المدخل الطبيعي لعملية التوظيف في المؤسسات، وتشكل محركاته مدخلات العملية لتوظيفية

عملية تعتمد معظم المؤسسات على طلبات التوظيف أو نماذج لطلب التوظيف Application forms كخطوة مبدئية في عمليات الاختيار، فطلب التوظيف هو نموذج ينصص معلومات وافية عن لسمات التي يشتمع بها طاب لوظيفة (المستوى التعليمي، الخبرات السابقة والمهارات الخ)، ويمتد هذا النموذج من أفضل الطرق وأسرعها في الحصول على نصص المعلومات الدقيقة والمهمة عن راعبي الالتحاق بشواعر المؤسسات.

إن تحقيق أهداف التوظيف تستند بالمقام الأول على تصميم هذه النماذج، لذا فإن طلبات التوظيف يجب أن تسهم في توفير معلومات كافية تسهل قرارات المفاضلة والاختيار بين المرشحين على صوء تلك المعلومات، لذا فإن طلبات التوظيف يجب أن تنصص أربعة مجموعات من المعلومات أولها معلومات يمكن من خلالها التقسم والحكم على الأمور الجوهرية والمهمة لدى المرشحين (مستوى التعليم والخبرة الكافية)، ثانياها معلومات يمكن من خلالها التوصل إلى نصص النتائج

الخاصة لتطور وتقدم المرشح، ثالثها: معلومات تساعد على استقرار درجة استقرار المرشح من خلال تاريخ خدمته، رابعها استخدام كافة البيانات الواردة في طلب التوظيف في النمو من سيحقق الأداء المطلوب في الوظائف ومن لا يحقق ذلك.

مما تقدم نخلص إلى القول أن التوظيف هي مرحلة متقدمة من عملية الاستقطاب، بحيث تبدأ خطوة أخرى أساسية من خطوات إدارة الموارد البشرية هي عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية على ضوء البيانات والمعلومات الواردة في طلبات التوظيف، فكيف يتم الاختيار والتعيين في مؤسسات اليوم؟

## الفصل السادس

### اختيار وتعيين الموارد البشرية

- ١ عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية
- ٢ تفهيم عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية



## الفصل السادس

### اختيار وتعيين الموارد البشرية

#### مقدمة

تبدأ وظيفة الاختيار والتعيين بمجرد استلام إدارة الموارد البشرية طلبات التوظيف من المرشحين المحتملين لشغل الوظائف، وبالتالي تعتبر هذه الوظيفة مرحلة متقدمة لعملية استقطاب الموارد البشرية فكما نحرص عملية الاستقطاب إلى اكتشاف أفضل المتقدمين، نحرص وظيفة الاختيار والتعيين إلى استحداث أفضل الطرق والوسائل للتعامل مع المتقدمين المرشحين واختيار أميرهم للوظائف الشاغرة ومن ثم تعيينهم

إن وظيفة الاختيار والتعيين ليست وظيفة هامشية في إطار استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ذلك أن قرارات هذه الوظيفة لها أبعاد مستقبلية على المؤسسة وذلك لثلاثة أسباب: الاختيار الأول يتعلق بمبدأ ارتباط استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، وإلى مدى تكامل الاستراتيجية بعد يتعلق بنظرة كبرى إلى مستقبل الأداء العام للمؤسسة، فالارتباط والتكامل ضروري أساسي، ومن هذا المنطلق فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية هي أن نحرص بصفة دائمة ومستمرة على اختيار الموارد من ذوي المهارات المصونة وقدرة على تأمير مسؤوليات الأداء المتميز، على أن تستند هذه المسؤولية على معرفة معمقة لكافة

المتقدمين قبل اتخاذ قرارات الاختيار والتعيين، لأن نتائج القرارات الحاطة للاختيار والتعيين في الوظائف (وظيفة غير ملائمة للفرد أو عدم كفاءة الفرد للوظيفة) أياً كان مستوىها التنظيمي، سترك بلا شك أثراً سلباً على الأداء العام للمؤسسة، وستسلط ظلالاً من الشكوك حول عملية الاختيار برمتها وعلى كفاءة إدارة هذه الوظيفة. أما الاختيار الثاني فيتعلق بتكلفة قرارات الاختيار والتعيين لأن التكلفة التي تتحملها المؤسسات في حال اختيارها موارد بشرية غير مجربة أو فشلها في الحفاظ عليهم هي عبء غير اقتصادي. أما الاختيار الثالث فيتعلق بالسماح بعدم للمؤسسة نتيجة دحول وحروح الموارد البشرية (رفع معدل دوران العمل) ناشئة عن سوء تقديرات إدارة وظيفة الاختيار والتعيين.

عموماً يرى أن تدرك هذه الاعتبارات لمن شأنه أن يساهم في تحقيق أهداف وظيفة الاختيار والتعيين والتي نصب في نهاية الأمر في تحقيق المصالح المشتركة للمؤسسات و لـمـوارد البشرية الجديدة، والتي تبدأ بهذه المعادلة:

**وظيفة مناسبة — فرد مناسب — أداء استراتيجي مميز**

لذا فإن التزام وظيفة الاختيار والتعيين بتحقيق هذه المعادلة ومعاييرها سيصبح لقراراتها قدراً كبيراً من الدقة والصوابية.

### □ عملية اختيار الموارد البشرية

تتضمن وظيفة الاختيار مجموعة من الأنشطة تهدف في نهاية الأمر إلى قيادة فاعلية القرارات الخاصة بتقييم المتقدمين وفق معايير موضوعية وعادلة، للوصول إلى اختيار الموارد التي تتوقع إدارة الموارد البشرية بأنها ستساهم في رفع مستويات الأداء العام للمؤسسة. لذا تعني القرارات



الصحيحة هي وطبقه لاختيار تلك القرارات التي حسدت على سموات  
المرشح سيكون مدساً في وطنه ويؤكد ذلك في حماره، أو تلك  
قرارات التي شئت على نساء أيضاً من المرشح سيكون غير مدحاً أو  
تم نعه، ووقع الأمر به تم يتم نعيه بل رفضه أصلاً، ولكن كيف تم  
ذلك عمياً؟

شمل عملية الاختيار selection process على مجموعة من الخطوات  
تشكل سلسلة مرتبة تبدأ باستلام طلبات الوصف ونهي باتحاد قرار  
التعيين بالرغم من أهمية هذه الخطوات إلا أنها لا تشكل نموذجاً أو  
الترماً لكافة المؤسسات وبالتالي تقوم مؤسسات كثيرة باتحاد قرارات  
الاختيار والتعيين عن طريق وسائل متعددة إضافة إلى بعض الخطوات  
المتعارف عليها في عملية الاختيار، وذلك حسب أهمية بعض الوظائف  
خاصة في وظائف المستويات العليا وبعض الوظائف ذات الطبيعة  
الخاصة.

إذاً تشمل عملية الاختيار خطوات يمكن إيرادها في المقام  
السدنة، اختبارات العمل، المقابلة الشاملة، سحري عن المتقدم،  
الترشيح للتعيين، المقهر الطي وأخيراً اتحاد قرار التعيين

### • المقابلة المبدئية.

عادة لا تأخذ المقابلة المبدئية Preliminary interview شكل المقابلات  
بالمفهوم الواسع للمقابلة، إنما هي مقابلة تستغرق وقتاً محدوداً جداً،  
عادة سحري هذه المقابلة مع المتقدمين بطلبات التوظيف، وبه من خلالها  
الاستفسار عن بعض المعلومات الواردة في طلب الوصف، أو استفسار  
المتقدمين عن بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة أو بالوصف المنصف  
عها.

جرت العادة أيضاً أن تحقق هذه المقابلة خطوات متقدمة فيما يتعلق بالاطمئنان التي يمكن استنتاجها كالمظهر، المستوى الثقافي، السرعة في التحاطب... إلخ، وخطوات متقدمة في تصفية عدد من المتقدمين غير المناسبين للوظيفة بعد فرر طلبات التوظيف مما يعني استبعادهم نهائياً، أما الذين تتوفر فيهم المواصفات الأساسية للوظيفة فيطلب منهم استيفاء طلب التوظيف للانتقال إلى الخطوة التالية من عملية الاختيار.

### • اختبارات العمل

تعتبر الاختبارات من الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات في المعاملة بين المتقدمين الذين استوفوا شروط الالتحاق بالوظائف. وكما هو الحال في كثير من الدول حتى المتقدمة منها، أثارت اختبارات العمل Employment Tests جدلاً واسعاً حول ثلاثة أمور أساسية: الأمر الأول صدق الاختبار Test Validity بمعنى هل الاختبار له علاقة مباشرة ودقيقة بالوظيفة أو المهنة؟ الأمر الثاني صدق المحتوى Content Validity بمعنى هل يشكل الاختبار عينة عادلة للبيانات الخاصة بالوظيفة أو المهنة، أما الأمر الثالث فهو يتعلق بشات نتائج الاختبار Reliability بمعنى أن تكرر الاختبار يعطي نفس النتائج.

إن معاناة هذه الأمور التي نحد من مصداقية الاختبارات ووثاقها تعتبر مسألة أساسية، لذا فإن الحدأ في استخدام الاختبارات ووثاقها في المعاملة بين المتقدمين لشغل الوظائف، لا بد وأن يستند على المسلمات التالية

- استخدام الاختبارات ووثاقها باعتبارها وسيلة مكمنة لوسائل أخرى، نضاف مؤشراتنا إلى مؤشرات أخرى في اتخاذ القرارات النهائية للمحك على صلاحية المتقدمين من عدمه.

- ملاءمة الاختبارات لوصف وتوصيف الوظيفة أو المهنة بما يضمن صدقية الاختبار.
- إن الاختبارات ونتائجها لا تحسم بالضرورة قدرات المتقدمين على أداء الوظائف أو لمهم الشاعرة ولكن لا تحكم بالضرورة أيضاً على كفاءتهم في تأديتها أثناء الممارسة العملية
- تتوفر دقة الاختبارات ونتائجها على كفاءة القائمين بالاختبارات وذلك من أجل ضمان الموضوعية في إجراءات الاختبار وسحب النتائج، وقد تتطلب بعض الاختبارات خبرات مميزة لإجرائها واستخلاص نتائجها.
- ضرورة تهيئة الظروف البيئية للقيام بالاختبارات بطريقة مريحة متكافئة لكافة المتقدمين لتحقيق العدالة في الاختبارات
- هذا وتأتي الاختبارات عدة تصنيفات، إلا أن أبرز تصنيفات هذه الاختبارات Types of Tests هي اختبارات القدرات المعرفية، اختبارات القدرات الحركية والبدنية، اختبارات الشخصية وأخيراً اختبارات الإنجاز
- اختبارات القدرات المعرفية: تختص هذه الاختبارات في قياس بعض القدرات الخاصة للمتقدمين لشغل الوظائف، ونقسم اختبارات القدرات المعرفية Tests of cognitive abilities إلى اختبارات الذكاء واختبارات القدرات العقلية الخاصة، اختبارات القدرات الحركية والبدنية، اختبارات الشخصية واختبارات الإنجاز.
- اختبارات الذكاء Intelligence tests تعتبر أكثر الاختبارات استخداماً في تحديد مستويات الذكاء لدى المتقدمين بالرغم من اختلاف الباحثين حول مفهوم الذكاء وحول العناصر الواجب قياسها واتحادها كمؤشرات في تحديد مستويات الذكاء. ومع أهمية هذه الاختبارات إلا أنها غير كافية للحكم على صلاحية الفرد، واختبارات الذكاء لا

تقيس درجة ولاء الفرد للمؤسسة أو القدرة على القيادة، أو إذا كان الفرد اجتماعياً ويميل نحو التعاون... الخ.

- اختبارات القدرات العقلية الخاصة *Specific cognitive abilities* وهي الاختبارات التي تستخدم في اختيار القدرات لعقبة كذاكرة والتفكير المنطقي والمخاطبة، بحيث تساعد على تحديد بعض استعدادات الفرد التي تحتاجها الوظيفة أو المهمة، وتقيس بالتالي مدى فهم المتقدمين ومدى استعدادهم للقيام بأعبائها.

- اختبار القدرات الحركية والبدنية تتطلب بعض الوظائف والمهام درجة عالية من الدقة والمهارة في استخدام بعض أعضاء الجسم، وبالتالي تساعد اختبارات القدرات الحركية والبدنية *Tests of motor and physical abilities* على قياس استعمالات اليد اليمنى مثلاً أو سرعة حركة الذراع والأصابع خاصة في المهام التي لها علاقة ما بأحراء دقيقة في العمل كصناعة الساعات مثلاً.

- اختبارات الشخصية: تتطلب هذه السوعية من الاختبارات إعطاء معلومات صادقة من الأفراد الذين يحضرون لهذه الاختبارات لما لها من تأثير في تحديد الوظائف المناسبة لهم، حتى يتم الحصول على نتائج دقيقة للعوامل المتعلقة بشخصية المتقدمين مثل دوافع الفرد وخصائصه أو عناصر شخصيته، بمعنى أكثر شمولاً تركز اختبارات الشخصية *Personality Tests* على الأبعاد الخمسة للشخصية للتنسج بالأداء الوظيفي أو المهني للفرد وهي الاعتاج، الاستقرار العاطفي، الاستعداد للاتفاق مع الآخرين، الوعي وأخيراً الاستعداد للتقدم والنمية. ولكن بالرغم من أهمية النتائج التي يمكن أن نتحقق من خلال هذه الاختبارات، إلا أنها غير قادرة على معرفة وتحديد نوعية الشخصية اللازمة لكل وظيفة أو مهنة.

• اختبارات الإنجاز تقيس هذه الاختبارات ما تُحرقه أو أما تعلمه  
 لفرد، و اختبارات الإبحار Achievement Tests تقيس درجة المعرفة  
 المحددة لما جلبه المتقدم معرفته بالمفصلة بينهم لشغل وظائف  
 أو مهنة معينة لذا يستخدم هذا النوع من الاختبارات في حالة  
 المفصلة بين المتقدمين لشغل وظائف أو مهنة تحكمها معايير مدنية  
 لقياس كفاءة أداء الأعمال لمركبة إليها، وبالتالي فهذه الاختبارات لا  
 تصلح بالنسبة لأنواع أخرى كالموظفين الإدارية والإشرافية التي من  
 الصعوبة وضع معايير لأدائها بغرض قياسها

### • المقابلة الشاملة

بعد العناية من أكثر لأساليب استخداماً وقد تكون أفضلها في  
 محاولة للمحكم على كفاءة المتقدمين لشغل الوظائف في المؤسسات، أما  
 مفهوم المقابلة الشاملة Comprehensive interview فهي إحدى الإجراءات  
 التي تصمم بهدف التنبؤ بمسئوليات أداء الفرد في وظيفة أو مهنة محددة  
 بالاستناد إلى مجموعة من التصرفات الظاهرية التي يبدى خلالها الإجابة  
 على الأسئلة الموجهة له خلال المقابلة وللدلالة على أهمية المقابلة في  
 الاختيار والاحتفاظ بالنسبة كبيرة من المؤسسات المعاصرة تستخدم أنواعاً  
 مختلفة من المقابلات يحرص تقييم كفاءات المتقدمين لشغل الوظائف،  
 بينما ذهبت إحدى الدراسات التي أجريت على ٨٥٢ مؤسسة في أميركا،  
 انصح من نتائجها أن ٩٩٪ منها يعتمد على المقابلات كأحد أهم  
 الإجراءات لاختبار المتقدمين لشغل وظائفها، وبالتالي تعتبر المقابلة على  
 أنها أداة لا غنى عنها في عمليات التقييم حتى ولو اعتمدت إدارة المورد  
 البشرية على إجراءات لا حدود لها، إذا فالمقابلة بالنسبة لكافة المؤسسات  
 كبيرة ومتوسطة وصغيرة تعتبر أفضل الوسائل عن غيرها نتائجها وأكثرها

صلاحية هي التسق مستويات أداء المورد البشرية إذا ما قورمت بغيرها من الوسائل أو الإجراءات الأخرى إن تسليط الضوء على أهمية المقابلة يستدعي منا معالجة موضوعين الأول أنواع المقابلات والثاني تصميم نظام للمقابلة.

**أنواع المقابلات** Types of interviews أبرز أنواع المقابلات هي المقابلة الموجهة والمقابلة غير الموجهة، ولكن ما يجدر الإشارة إليه أنه قد ينبثق عن هذه المقابلات أنواع أخرى تدرج تحت كونها موجهة أو غير موجهة ستعرض لبعضها بعد شرحنا للمقابلة الموجهة وغير الموجهة.

**المقابلة الموجهة** Structured interview هي المقابلة التي يتم بمقتضاها أعداد قائمة محددة بالأسئلة المراد توجيهها إلى المتقدمين وكذلك قائمة بالإجابات المتوقعة من كل سؤال (أو بدون هذه القائمة)

**المقابلة غير الموجهة** Unstructured interview هي من أنواع المقابلات غير المباشرة والتي لا تلتزم بقائمة معينة من الأسئلة أو بإجابات متوقعة، ولكن يقول المقابل متوجه الأسئلة التي ترد إلى ذهنه دون ترتيب أو تنسيق معين أو مُسبق، لذا فإن المقابلة قد تأخذ اتجاهات متعددة لتصل إلى نتائج متنوعة من المتقدمين

هذا ويترتب على إجراء المقابلات الموجهة وغير الموجهة أن كانت النتائج أو الموضوعات التي تعطيهـ مرابا متعددة يأتي في مقدمتها، إن الأسئلة الموجهة إلى جميع المتقدمين للوظيفة تتم بواسطة نفس المقابلين مما يعطيها صلاحية ومصداقية في الحصول على البيانات اللازمة من المتقدمين لشغل الوظيفة (هي حالة المقابلة الموجهة) أما أهم المقابلات المتخصصة فهي:

● **مقابلة الضغوط** Stress interview وهي نوع من أنواع المقابلات التي يتم

إعدادها بهدف الحكم على أكتفاء المتقدمين لشغل وظائف ذات خصائص محددة، وتتم هذه المقابلة من خلال توجيه حمته من الأسئلة بطريقة مركزة واستمرارية بهدف الحكم على سطر ردات فعل المتقدمين ومستوياته أو سمعي آخر مدى حساسيتهم لم مواجهة الصعوط.

● **مقابلة تقييم الأداء Appraisal interview** وهي نوع من أنواع المقابلات ذات الهدف المحدد حيث تجري مباشرة بعد صدور تقارير تقييم الأداء، فالمقابلة تجري بين الرئيس والمرؤوس لمناقشة التقديرات التي حصل عليها المرؤوس ونسهي مجموعة المقترحات التي ستساعد المرؤوس على رفع مستوى أدائه إلى المستوى المحدد في وصف الوظيفة.

● **المقابلة الموقفية A situational interview** وهي نوع من أنواع المقابلات الموجهة، بهدف بداية إلى قياس قدره المرء على أن يسلط سلوكاً معيناً خلال موقف معين، عن طريق مجموعة أسئلة موجهة والمسئ إعدادها لتسهيل عملية القياس.

● **المقابلة السلوكية Behavioral interview** بهدف هذه المقابلة إلى استقصاء المتقدمين للوظيفة حول كيفية تصرفهم في المواقف التي حدثت في الماضي للسؤال بنجاحات السلوك في المستقبل لكافة المتقدمين

● **المقابلة الفردية One-on one interview** هي نوع من أنواع المقابلات التي تجري بين شخصين المقابل والمتقدم للوظيفة، يتم من خلالها ترحه الأسئلة من المقابل إلى المتقدم الآخر ويتم بعد ذلك تدوين الملاحظات

● **المقابلة الجماعية Panel interview** يتم من خلال هذه المقابلة تقسم المتقدم للوظيفة من قبل مجموعة من المقابليين في نفس الوقت مما

يسمح لكل مقال بمحور وتحليل الإجابات بطريقة مختلفة عن الآخرين.

من استعراضا للمقالات واستخداماتها ينصح لنا بأنها نعتبر من أقوى المؤشرات التي تنبأ بمستوى الأداء المستقبلي والمتوقع للمتقدمين للوظائف في المؤسسات إذا ما قورنت بغيرها من سادح الاحتمال الأخرى، وإن كانت كل الدراسات تشير إلى أن المقابلة الموجهة تفوق في مصداقيتها المقابلة غير الموجهة بقدر الذي يجعلها مهيمنة على استحواد اهتمامات المؤسسات في عملية انتزاع بكفاءة الأداء المستقبلي ولكن من هناك مشكلات تحول دون الاستفادة المظنفة من المقابلات؟ واقع الأمر نعتبر من الاستفادة من المقابلات جملة مشكلات نحد في بعض الأحيان من مصداقيتها في عملية انتزاع أهم هذه المشكلات هي<sup>(١)</sup>.

- سرعة حكم المقيمين على المتقدمين للوظائف مع بدايات المقابلات استناداً إلى تحليلاتهم للنتائج التي توصلوا إليها من اختبارات سابقة لنفس المتقدمين.
- عدم إلمام المقيمين بالتركائز الأساسية للوظائف المعمل عنها خاصة ما يتعلق بوصف وتوصيف هذه الوظائف، مما يترتب عليه عدم قدرة المقيمين على تحديد السمات المطلوبة في المتقدمين لتتلاءم وتواءم مع سمات ومواصفات الوظائف.
- ظروف التقييم وضغوطها مما يستدعي قيام المقيمين بفتح المتقدمين ذرائع ومؤشرات عالية بفرض فهمهم ويكون الحسب وراء ذلك مواجهة ضغوط التعيين،
- التأثير السلبي للمظاهر أو السلوك المصطنع، فقد تتأثر قرارات

John Leopold Lynette Harris Tony Watson Op. Cit PP (70-172)

(١)



المتقدمين بالمظهر الشخصي للمتقدمين أو بعض السلوكيات غير  
تحفيزية أو المصطنعة مما يفقد المقابلة دأعيتها في الاحترار

ن نعرب على المشكالات التي تحد من دأعية المقابلات كإجراء  
أساسي وهاء في الحكم على كفاءة المتقدمين مسألة ضرورية، سها وإن  
توفرأ أدواء أخرى للمؤسسات لآحترار كفاءات المتقدمين فهذا لا يعيبها  
عند اللأوء أيضاً إلى المقابلات باعتبارها لأميار الحكم في تقسيم  
المتقدمين، والعكس صحيح فالاعتماد بديأ على المقابلات وسأعها قد  
يسمح في كآبر من الوظائف والهمم عأم لأوء المؤسسات إلى إجراء  
وأواء بصفة إلا في أأوءها لصفة كيف يمكن لأعرب على  
شعراء؟ الإأاة لآأعي لصبب نظام مكامل للمقابلات

لصمم المقابلات برنكر هأ اللصمم في لأسس على وصب قو عأ  
لأه لآعصرها في مرألة الأعداد للمقدمة، مرألة الاء بالمقابلة، مرألة  
أارة بصفة، مرألة بقاء المقابلة ومرألة تقسيم المقدمة

● مرألة الأعداد للمقابلة لا بء بءأة أن يكون هأك أأءاءاً مسأاً  
للمقابلة أياً كات طبة هأه المقابلة قبل إأرائها، وبشصر ذلك  
لأأأأ لهدف وسوع المأمومات المأوقع اسأعلاصها من ألال  
للمقالة، مع مراعاة أن لا لآعرب هأه المأمومات مع المأمومات  
التي سبق لأصول عليها في طلبات التوظيف

الهدف الموصوعي من المقابلة هو أكنشاف السماأ والأصائص  
ولأأأأات والأبوا الملح لأاعة بالأمرد (لوصيف الوصفة) ولقيمها  
بعرص لأأأأ عأى ملاءمتها لمواصفات وأاء الوصفة أو المهمة لأعلل  
عها (وصف الوظيفة).

كما يصمم إأءاء المقابلة ضرورة لأأأأ المأأل لذي سببأه

المقابل في إجراءاتها، أي تحديد ما إذا كانت المقابلة موجهة أو غير موجهة، وانعكاس هذا التحديد على قائمة الأسئلة التي سوف توجه للمتقدمين أثناء المقابلة، بحيث تحتوي على كافة الجوانب التي تغطي سمات الوظيفة أو المهنة من جهة وسمات شاعليها من جهة ثانية

يدخل في إطار الإعداد للمقابلة تحديد المقابلين (واحد أو أكثر) ومفضل أن يكون المقابل من الذين شاركوا في صياغة أسئلة المقابلة، أو من المشرفين بالوظيفة أو المهنة المراد شعلها، أو من أحصائي الموارد البشرية، ولكن ينبغي قبل البدء بإجراء المقابلة أن توضع على المقابل أو المقابلين ملفات تتضمن معلومات واقعية عن سمات الوظيفة وسمات شاعلي الوظيفة، وكذلك قائمة الأسئلة والإجابات (إن وجدت) لهدف إشاعة الفرصة للمقابل بمراجعة المعلومات قبل بدء المقابلة في موضوع المقابل، يجب أن يتمتع المقابل بخبرة في إدارة المقابلات ولا سيفقد السيطرة على الحوار والتقييم فمقد المقابلة الأهداف التي تم التخطيط بها.

- **مرحلة بدء المقابلة** يتمثل الهدف الأساسي من المقابلة في البحث عن أكفاء الموارد البشرية المتقدمة لشغل الوظائف أو المهن الشاعرة، إن تحقيق هذا الهدف يستوجب توفير قدر كبير من الحو البشري لملائم لإجراءاتها والذي يستوجب إشاعة الهدوء والمعد من إثارة الصموط، وخلق حو من الراحة والطمانية قبل وأثناء المقابلة، وشمور المتقدمين بالألفة والصدقة في التعامل من قبل المقابلين.
- **مرحلة إدارة المقابلة**، إن الهدف من هذه المرحلة هي الحصول على كافة المعلومات التي يرغب المقابل الحصول عليها والمطوية للتقييم، وتزويد المتقدمين بكافة الحقائق والمعارف والمعلومات التي يرغبون في معرفتها أو الاضلاع عليها، لذا يستدعي تحقيق الهم من هذه

## المرحلة الثمة إلى المبادئ والأسس التالية

. أن يملك المحلل القدرة على جعل المتقدمين يرتاحون له من خلال كسب اهتمامهم أثناء المقابلة فإراداً أم جماعه، يد بهذه الطريقة يشجع المتقدمين على إعطاء المزيد من المعلومات وعدم حثانها

ب. توجيه الفرد أو المجموعة على الإجابة، تعتمد على الطريقة التي توجه بها الأسئلة من قبل المحلل، لد سعي أن توجه الأسئلة بطريقة تحفز الفرد أو المجموعة على التحدث بحرية وحلقة أو الكشف من حقائق نفسه.

. إن من الاستماع هي من أساسيات المفاضل الحسنة هي بحرية المفاضلات، والاستماع بعناية وإشياء وإهتمام خصائص ضرورية ولا انشئت خصبة الشواصل بين الصريين ودهيت مقابلة في مهت الربيع، لد على المحلل أن يستمع بيقظة وأن يعطي لاهتمام تكامل، وأن يشر للمتقدم الاستمرار عن أية معلومة يريد بها مزيد إجاباته

٥ مرحلة إنهاء المقابلة ب. من بدرة استبدية لا يقتصر فقط على بدرة حوار الداخلي أثناء المقابلة بين المفاضل والمتقدمين، إنما من إدارة المعاملة يتوقف على من إنهاته فالإجابة غير المصطنعة عن قرب انتهاء المقابلة يمكن الإجابة بها ليدرك المتقدم على أن المقابلة على وشك الانتهاء أو انتهت فعلاً، من الإجابات مثلاً وضع العلم على الطاولة، دفع الكرسي إلى الخلف... الخ.

من جهة ثانية سعي على المفاضل بعد انتهاء المقابلة أن يشج بعض الوقت للإجابة على ما قد يثار لدى المتقدمين من تساؤلات فيما يتعلق بالمقابلة، أو ملحظوات الدلية التي يجب عليهم القيام بها

● **مرحلة تقييم المقابلة** بمجرد انتهاء المقابلة، يبدأ المقابل بتقييم المتقدمين الذين أجرى معهم المقابلات حيث التفاصيل عن كل متقدم للموظفة ما زالت حاضرة في ذهنه خاصة في حالة عدم أحده ملاحظات أثناء المقابلة، أما في حالة تدوينه لبعض الملاحظات فعليه تدوين التفاصيل فوراً إن مشكلة نسيان المقابل للملاحظات تستدعي بالضرورة تسجيل هذه الملاحظات أثناء المقابلة حتى لا يترك المقابل أية ملاحظات سر دون الاستعانة بها في عملية التقييم إن قيام إدارة الموارد البشرية بالمراجعة العورية للمقابلة عقب انتهائها (تسجيل المقابلات على شرائط فيديو) تمكن من التغلب على مشكلتين من مشكلات المقابلة الأولى التسرع في التقييم والثانية التحيز في التقييم، وقد أثبتت لمراجعة وتقييم المقابلة في بعض المؤسسات أهميتها في تقييم المتقدمين لشغل الوظائف القيادية تتبع لمراجعة العورية للمقابلة من قبل إدارة المورد البشرية أيضاً بتقييم المقابلة أو المقامدين ومعرفة نقاط الضعف والقوة الخاصة بهم تمهيداً لتطوير أدائهم في إجراء المقابلات مستقبلاً.

### ● التحري عن المتقدم

إن سلة المعلومات والبيانات التي يقدمها المتقدم سواء في طلب التوظيف أو التي يعطيها أثناء المقابلات، تشكل مدخلاً للاستثمار فيها للتأكد من دقة مصداقيتها، لذا تعتمد إدارة الموارد البشرية التحقق من صحة وسلامة البيانات والمعلومات من مصادرها مباشرة، أي المؤسسات التي عمل بها، أصدقائه ومرحبيه العائلية، أساتذته. (الح، باعتبار هذه المصادر أكثر قدرة على إعطاء فكرة صحيحة عن بعض الجوانب المتعقدة بالمتقدم للموظفة (أخلاقياته، سلوكه، علاقته (الح) ولكن بالرغم من

نصف حكم هذه المرحعية، إلا أنه قد يشوبه ميل كبير من تحيز  
مصلحة المصمم، أو قد لا يكون صحيحة في كثير من الأحيان

لذا فالتحري عن المصمم Background investigation قد يأخذ أبعاداً  
أبعد من عملية لتقلدنة السابفة، كأن تطلب إدارة الموارد البشرية من  
المؤسسة التي كان يعمل بها المتقدم موافقات سادات محددة عن المصمم  
لتوطئة من خلال نموذج استعلام Inquiry form، إن هذا الاتصال المباشر  
ينج لإدارة الموارد البشرية أن تضمن سلامة سادات المصممين لتوطائف أو  
المهنة المعائن عنها.

### • الترشيع للتعين

على ضوء النتائج التي أسفرت عنها كافة الأدوات المستخدمة في  
تقييم المصممين لتوطائف (الاحتبارات والمقابلات وعمدات التحري)،  
نتولى إدارة الموارد البشرية قرار المصممين وإعداد جداول بأسماء  
المرشحين الدس تم اختيارهم للمعيس في المؤسسة، فانرشيع للتعين  
Preliminary selection تعني أولاً الموافقة المبدية من قبل إدارة الموارد  
بشرية على الذين تم اختيارهم لمباشرة العمل، ثانياً التمهيد لمرص  
ملفات التعيين لهائة على الإدارة المعبد لاستصدار قرارات التعيين  
مشروطه باختيارهم للمحوصات الطبية المعتمدة من قبل مؤسسه

### • المعص الطبي

الساق إلى ممارسة الوظيفة أو المهنة التي تم اختيار الموارد البشرية  
لها لا تنهي إلا باختيارهم للمعص طبي كضرورة لتعيينهم بصفة نهائية،  
فإنهم من أهمية التقييمات السابقة قبل قرارات التعيين نهائية، إلا أن  
المعص الطبي Physical examination هو وسيلة لتقييم الحالة الصحية

والحكم على السلامة الصحية للمرشحين خاصة أن بعض الوظائف والمهن ذات طبيعة خاصة تستدعي قانوناً إجراء الفحوصات الطبية قبل الالتحاق بها من إيجابيات الفحص الطبي أنه يشكل حماية للموارد البشرية بحيث يتم مراعاة ظروفهم الصحية بتكبيهم في وظائف تناسب مع حالتهم الصحية، كما يشكل في نفس الوقت حماية لباقى الموارد البشرية من أمراض حادة إذا لم يتم إحصائهم للفحص الطبي، وأخيراً رفض المرشحين الذين لا تناسب ظروفهم الصحية لطبيعة وأعمال الوظيفة حتى ولو تم اتخاذ قرار بتعيينهم.

### • اتخاذ قرار التعيين

تواجه المؤسسات عادة مشكلتين فيما يتعلق بالقرارات النهائية للتعيين، المشكلة الأولى تتعلق بمعايير المفاضلة بين الذين احذروا كافة التقييمات إذا كان عددهم يتجاوز عدد الوظائف أو الجهة الشاعرة، أما المشكلة الثانية فتتعلق بالجهة التي تملك سلطة اتخاذ قرار التعيين النهائي

فيما يتعلق بمعايير المفاضلة لاحذر أفضل الباحثين، قد تعتمد إدارة المورد البشرية معيار السن أو الجنس أو الترتيب النهائي للتقييمات إذا أعطيت درجات أو علامات لكل الأدوات المستخدمة

أما فيما يتعلق سلطة اتخاذ قرار التعيين Employment decision، النهائي وسلطة التوصية بالتعيين، حرت عادة في معظم المؤسسات أن سلطة قرار التعيين النهائي تنوقف على الدول التي تعمل في إطارها المؤسسات، وعلى الأعراف والثقافات السائدة داخل هذه المؤسسات. من واقع تجربة الكاتب في دول العالم الثالث، يُترك لإدارة الموارد البشرية اتخاذ القرارات النهائية للمعيين في وظائف المستويات الإشرافية، على أن تقدم توصياتها الموضوعية بتعيين الموارد البشرية في المستويات التنفيذية

في الإدارة العليا حيث تملك حصراً اتحاد قرارات تعيين بشيها

فور اتحاد قرارات التعيين النهائية، تندم مرحله جديدة لهذه الموارد  
علاقتها مع المؤسسة بذابة تتولى إدارة الموارد بشرية تقدم هذه الموارد  
إلى مدراء الإدارات، حيث تتولى كل إدارة تعريفهم بمهامهم وتدريبهم  
تربيتهم، وأن يساح لهم الاستمرار عن كافة الأمور التي تروى بالاستمرار  
عنها كما لا يعيب عن المدراء في هذا المجال أن يشرحوا للموارد  
الشريفة الجديدة ما هي أهداف واستراتيجيات المؤسسة، أنظمة العمل  
وقواعده، حقوقهم وواجباتهم، التعويضات والمكافآت، تسهيلات  
والإحارات، الخدمات الاجتماعية ونظية وأخيراً مسؤولياتهم والأداء  
المتوقع منهم.

حرث العادة أيضاً في معظم المؤسسات وضع الموارد انشورية  
الجديدة تحت الاحصار كوسيلة لاحتسابهم ولاختيار لأكفاء منهم لشغل  
الوظائف فترة الاختبار<sup>(١)</sup> Probationary period هي فترة يقصدها المورد  
الشريفة الجديدة في الممارسة العملية تحت الملاحظة للتأكد من كفاءتها،  
صفاتها من عدمه بتوقف على اجبارها بعد الاختبار والذي يسهي تقديم  
تقارير دورية من رؤسائه المباشرين عن مدى كفاءته وتقدمه في العمل  
وتختلف فترة الاختبار من مؤسسة لأخرى ومن وظيفة أو مهنة لأخرى،  
فقد تكون عشرة شهراً أو ثلاثة أشهر أو سنة أشهر أو سنة، طول المدة أو  
قصراً بتوقف على أهمية وصعوبة ومسؤولية الوظيفة أو المهنة

هذا ويبين الشكل لتالي المراحل المختلفة التي يمر بها عملية  
الاختيار والتعيين:



شكل رقم (٦ - ١٢)  
مراحل عملية الاختيار والتمهين



### د تقييم عملية الاختيار والتعيين

من المهم بعد مناقشة لوظيفة الاحبار والتعيين باعتبارها إحدى الحفقات التي تمكن مؤسسة من حار وتعين أفضل الموارد البشرية وتكثافها من مصادر مختلفة الداخلية أو الخارجية، أن تمولي إدارة لحوارد بشرية حرة تهيئه دامي لعملية لاختيار والتعيين لتوقوف على مدى فاعلية وطبيعة لاختيار والتعيين التي يعتمدها من خلال الترميم والإحراز والأدوات المستخدمة في تأمين لحوارد البشرية الذكية بالموسسة من المعايير التي يمكن الاستناد إليها في تقسيم وطبيعة الاختيار للمعايير التالية. المعيار الأول يشير إلى مدى كفاءة الفرد في أداء عمله، المعيار الثاني يشير إلى مدى نجاح الفرد في التأقلم مع ثقافة الموارد البشرية أفراداً أو جماعات، المعيار الثالث يشير إلى مدى سريان سمات الوظيفة مع سمات الفرد، أي توارث مسؤوليات وواجبات الوظيفة مع قدرات وكفاءة ومعارف ومؤهلات وخصات الفرد والمعايير الأخير معدلات دوران العمل بالنسبة للموارد البشرية الجديدة.

هذه المعايير تساعد إدارة الموارد البشرية على قياس مدى فعالية وصفة الاختيار والتعيين، وتحديد موانع تضعف والقوة في مجال ما، مما يستدعي معالجته تدريجياً عن طريق دعم موانع القوة وتحسينها، ومعالجة نقاط الضعف للحفاظ على توارث أداء لحوارد البشرية وعلى موقع إدارة لحوارد البشرية واستراتيجيتها في جذب الموارد البشرية الذكية على مستوى المؤسسات



## **الباب الثالث**

### **تحفيز الموارد البشرية**

- ١. الفصل السابع، الدافعية وتحفيز الموارد البشرية
- ٢. الفصل الثامن، تقييم أداء الموارد البشرية
- ٣. الفصل التاسع، التعويضات وتقييم الوظائف
- ٤. الفصل العاشر، صيانة الموارد البشرية

## الفصل السابع

### الدافعية وتحفيز الموارد البشرية

١ تعريف الدافعية والتحفيز

٢ نظريات التحفيز

٣ إدارة الموارد البشرية وتحفيز مواردها

## الفصل السابع

### الدافعية وتحفيز الموارد البشرية

#### مقدمة

من الطبيعي أن المعرفة والمهارة والقدرة التي يمتلكها الفرد ذات أهمية بالغة في تقرير مستوى أدائه وإيجاره لموظيفة أو المهنة التي يمارسها في المؤسسة، إلا أن هذه السمات ليست كافية بمحد ذاتها، مما يعني ضرورة معرفة الدافعية لدى الفرد، والمعرفة كيفية نشيط قدراته ومهاراته الكامنة لديه، ولهذا فإن تفسير سلوك الفرد وتوظيفه في خدمة مستويات الأداء المرغوبة، يعبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي نصب في إحار نهمم دوقع السلوك الشري أو ما يعرف بالدافعة

#### ١ تعريف الدافعية والتحفيز

نعود كلمة دافعية في أصلها إلى الكلمة اللاتينية *Motiv* أي يحرك أو يدفع، نه أحد هذا الاصطلاح معنى أوسع ليشتمل على رغبة الفرد في إشبع حاجات معينة كما وأنه يتعلق بالقوى التي نحافظ أو نغير اتجاهه أو كمية أو شدة السلوك<sup>(١)</sup>.

(١) Gary Foster, Organization and Management: A Contingency Approach, Englund Cliffs, N.Y. Prentice-Hall, Inc. 1976, P.246

فالدافعية هي حملة القوى والمؤثرات الداخلية (داخل الإنسان) التي تحرك السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف محددة. يعني ذلك أن المديرين لا يملكون القدرة على معرفة هذه القوى ودرجة إلحاحها أو حدتها على الأداء، إلا ما ندر من وجودها أو عدمه من خلال ملاحظتهم لانجاء سلوكيات الموارد البشرية.

إن أهم الحائط لأهمية الدافعية تدفع بعض المديرين إلى الاعتقاد بأن تحسين وتطوير المحيط الحادي للعمل كعمل فقط بتحقيق أداء المطلوب، إنه اعتقاد خاطئ ونسب في ذلك مرده إلى بعض الدافعية لدى الموارد البشرية.

أما التحفيز فهي مجموعة المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرين في إطار ما يهدف التأثير على القوى الدافعية للفرد (الدافعية) لتوجيه سلوكيات الموارد البشرية باتجاهات معينة نخدم المصالح المشتركة للموارد البشرية والمؤسسة. والتحفيز إذاً هي تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى المورد البشرية، وتريد من رعاتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية.

### ٣ نظريات التحفيز

إن هذا التفسير للدافعية والتحفيز تستدعي التطرق إلى مجموعة نظريات نفسية وشرح بصورة أكثر شمولاً ونزود المديرين في المؤسسات بإرشادات ونوجيهات تمكنهم من رفع مستويات أداء موردهم البشرية، وفي هذا الصدد سنتطرق إلى النظريات التالية: نظريات العلاقة بين الرضا والدافعية ونظرية عملية التحفيز ونظرية التعزيز.

## • نظريات العلاقة بين الرضا والدافعية

سديدة لا بد وأن تشير إلى أن معرفة اتجاهات الموارد البشرية نحو العمل ليست بالعملية سهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات مدونه من خلال الملاحظة. كذلك فإن سؤال الموارد البشرية بشكل مباشر عن حقيقة توجهاتهم قد لا يعطي نتائج مفيدة. لأن المورد البشرية عموماً لا يريد ولا يرغب الإفصاح عن ذلك، وحتى إذا كشف الموارد البشرية تزييد الإفصاح، فإن الموقف قد يكون معقداً بالشكل الذي لا يستطيعون التعبير عنه<sup>(١)</sup> ولكن بالرغم من ذلك كيف يمكن الاستفادة من النظريات المختلفة في هذا الإطار؟

تناولت هذه النظريات تفسير العلاقة بين الرضا عن العمل والدافعية، على اعتبار أن الرضا هو المحرك الأساسي للدافعية. تقرر هذه النظريات هي نظرية تدرج الحاجات الإنسانية، نظرية ذات العاملين ونظرية الحاجات المكتسبة.

## • نظرية تدرج الحاجات الإنسانية أو نظرية ماسلو Maslow's Hierarchy of

needs theory هي من أهم نظريات التي تناولت تفسير الحاجات الإنسانية التي يفوق السلوكيات البشرية. نوضح هذه النظرية إن على الموارد البشرية أن نحصل على أقصى نشاطات ممكنة لكافة احتياجاتها كي تعمل بفاعلية، وإن هذه الإشادات هي التي تتحكم بسلوكياتها.

نحصل ماسلو نظريته هذه إلى أن الاحتياجات الإنسانية يمكن ترتيبها بترتيب حسب أهميتها وتأثيراتها وفقاً للهرم التالي

(١) جيمس جويس، روبرت دارون، إدريس السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٤، ص ٢٠٦



شكل رقم (٧ - ١٣)  
هرم ماسلو للحاجات الإنسانية

### الحاجات الفسيولوجية

تشكل الحاجات الفسيولوجية Physiological needs تلك الحاجات المرتبطة بضرورات بقاء الفرد على قيد الحياة، وتشمل حاجات الطعام، الشراب، الملبس والممكن . الخ أن مصدر إشباع هذه الحاجات في العمل هو المال أو الأجر، الذي من خلاله يحصل الفرد على احتياجاته الفسيولوجية.

### حاجات الأمان

تعني حاجات الأمان Safety needs إن لدى الفرد ميلاً نحو العمل في بيئة مستقرة توفر له الطمأنينة في الحاضر والمستقبل . فالتأمينات المختلفة كأسلوب من أساليب حماية الفرد اقتصادياً أصبحت تشكل حاجة أساسية في المؤسسات المختلفة . إن استقرار السقيم أيضاً في المؤسسة يولد شعوراً لكافة الموارد البشرية، بحماية ومتانة المؤسسة، ولا تخلق شعوراً



بالمثل في المضي الذي مورده شريعة، وبالتالي يريد قاعتهم بالفاء في مؤسساتهم.

### الحاجات الاجتماعية

يقصد بالحاجات الاجتماعية social needs تلك الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق التواصل بالآخرين، كالحاجة إلى الانتماء، الصداقة إلخ. إن مصدر الإشباع الأساسي لهذه الحاجات هي في علاقات العمل السائدة في المؤسسة، نظم التواصل المعمول بها، وأجبراً العلاقات الاجتماعية التي تعكس المناخ الاجتماعي العام للمؤسسة.

### حاجات التقدير

تعني حاجات التقدير Esteem needs التركيز على أهمية حاجة الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة، وأيضاً الشعور باحترام الآخرين له، ومحاحته إلى إحساسه بالثقة في النفس والقوة والقدرة والكفاءة ويمكن أن تلعب الحوائث والترفقات والألقاب دوراً هاماً في إشباع حاجات التقدير.

### حاجات إثبات الذات

تعني حاجات إثبات الذات Self actualization needs محاولة الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومعارفه الحالية والمحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر من الإنجازات التي تسعده شخصاً. إن الفرد الذي يسيطر عليه هذا النوع من الحاجات يمكن أن يصمم بأنه يبحث عن مهام ذات طابعية متعديده لمهاراتهم وقدراتهم، ويستطيع أن يستلخدم من خلالها هذه القدرات، وأن يطور من مهاراتهم الإبداعية والابتكارية إلى مستوى الذي يؤدي إلى إنجاز عالي يستطيع من خلاله أن يحقق ذاته.

يعتبر ماسلو وفقاً لنظريته، أن المتحكم الأول في السلوك البشري هي الاحتياجات الإنسانية، وبمجرد إشباع هذه الحاجة، يبدأ الفرد في البحث عن إشباع الحاجات في المستوى الأعلى وهكذا ، ولكن وفقاً لنظريته أيضاً إن الحاجات أياً كان مستواها لا تشبع بالكامل ولا تسقط نهائياً في أولويات الفرد، لأنها قد تعود لتشكيل محركاً أساسياً لسلوكه كما نصحت نظرية ماسلو عَصراً أساسياً يعرف «بالكارثة» سب الإحباط، بمعنى ضرورة الربط بين حاجات الفرد والوفاء بتحقيقها في الوقت المناسب، وإلا سيمكس سلوك الفرد حالة من الإحباط وانخفاض في روحه المعنوية، ناهيك عن انخفاض مستويات أدائه

### • نظرية ذات العاملين

تقوم نظرية ذات العاملين *Two-factors theory* التي وضعها *Fredrick Herzberg* بالأساس على عاملين الأول الرضا والثاني السخط توصل هربرغ إلى أن العوامل التي تشكل عامل الرضا *Satisfier factor* لها علاقة مباشرة وعميقة بطبيعة الوظيفة أو المهمة التي يشغلها الفرد، أما عامل السخط *Dissatisfier factor* (اللارضا) فيرتبط عَصَراً بمحيط العمل إن أهم النتائج التي خرجت منها هذه النظرية هو أن الرضا والسخط هما مقياسان، كما وليس من الضروري بأن التخلص من العوامل التي تؤثر على السخط قد يخلق انشغافاً في العمل، وليس بالضرورة أن يؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي.

كما وتعتبر من أكثر النظريات الخاصة بالدافعية انتشاراً تلك التي توصل إليها أيضاً هربرغ، حيث اقترح مجموعتين من عوامل العمل التي تؤثر على سلوك الفرد في التنظيم وهي عوامل وقائية *Hygiene* وعوامل دافعة *Motivators* فالعوامل الوقائية تنتمي إلى محتويات العمل ومحيطه

وتعمل للمحافظة على الفرد من عدم الترحل عن عمله، ويسمى هذه العوامل بالسياسات النخبية والاستقرار في العمل وعدالة التعويضات<sup>١١</sup>. وإذا شعر الفرد أن سياسات متغيرة وأن التعويضات عادلة، فإنه لن يصل إلى مستوى عدم الترحل، وتحفزه إلى مستويات عالية من الإنجاز. لذلك فإن هناك نوعاً آخر من العوامل التي تؤدي إلى حصر الفرد (العوامل لدافعة) وتتمثل في الإنجاز والمسؤولية والتقدير وفرص التقدم<sup>١٢</sup>، وهذه عوامل تنتمي إلى محسويات العمل أو الوظيفة، وقد ما توفر للفرد، فإنها تحفزه وتجعله راضياً عن عمله ويرى هيررسرغ أنه إذا استطاع التنظيم تطعيم العمل بهذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية وغيرها فإن الفرد سيقوم بتأدية مهمته بشكل أفضل<sup>١٣</sup>.

#### • نظريات الحاجات المكتسبة Acquired needs theory

ونعرف أيضاً نظرية ثلاثية الحاجات The three needs theory وهي نظرية وضعها دايمد ماكلياند David Maclelland فهم التحفيز الإنساني والتأثير على دوافعه، كما تشير إلى أن الحاجات الإنسية تنمو وتطور وتكتسب مع الوقت. وقد اقترح ماكلياند على أن هناك ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسية هي المواقف المجتمعية داخل المؤسسة هي الدافع إلى الإنجاز، الدافع إلى الانتماء والدافع إلى النمو.

**الدافع إلى الإنجاز** Need for achievement وهي الرغبة في الامتياز أو الدافع للمجدح في أداء العمل، بمعنى آخر أن يكون الفرد مدفوعاً بالرغبة في التفوق والمجدح والتميز في إتمام أي عمل يمارسه داخل المؤسسة

(١١) French, Herzberg, Bernard Mausner and Barbara Souderman The Motivation In work John Wiley, and Sons, N. Y., 1959 P. 43

**الدافع إلى الانتماء** Need of affiliation، وهي الرغبة في تكوين مجموعة صداقات مع الآخرين، وأن يكون للمرد علاقات شخصية واجتماعية قوية مع أفراد آخرين داخل المؤسسة.

**الدافع إلى النفوذ والقوة** Need of Power وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير على الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له قدرة وقوة في السيطرة على ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص.

وبطراً لأهمية هذه النظرية، سنستعرض بشيء من الإيجاز للاحتياجات الثلاث التي تقوم عليها هذه النظرية

### دافع الإنجاز.

إن ملاحظة الموارد البشرية أثناء ممارسة مهامها، لا بد وأن تشير عن ظواهر كثيرة تستحق الدراسة و لاهتمام من قبل إدارة الموارد البشرية، ظواهر تشير إلى اختلافات في الموارد البشرية عن حجم الجهد والمثابرة لتحقيق مستويات أدائهم، وعن انطباعاتهم لإنجازهم الأهداف المرسومة لهم، و ظواهر تشير إلى عكس ذلك. لذا يمكن القول إن دافع الإنجاز يمثل الرغبة لدى الموارد البشرية في المثابرة والإحادة في تحقيق نتائج مميزة لمهامهم، وتتفاوت الموارد البشرية في قوة هذا الدافع، مع هؤلاء الذين يكون دافع الإنجاز لديهم قوياً يحققون شعوراً بالسعادة أكبر من تحقيق نتائج باحثة عن أولئك الذين يكون دافع لإنجاز لديهم في المستويات الصعبة.

وبالنسبة لحلقت تلك النظرية وغيرها من الأبحاث التي اهتمت بدراسة دافع الإنجاز، إلى أن أثر دافع الإنجاز على سلوك الموارد البشرية الذين يتمتعون به في مواقف معينة، هي تلك التي تحتوي على مهام يمكن

تقسم مائع أداء الموارد البشرية فيها، وذلك باستخدام معايير محددة للأداء، فهذا مائع لا يحرك حماس أو سلوك لمورد بشري مائع الدفاع الإيجاز القوي إلا في تلك المواقف.

إن خصائص مائع الإيجاز مائع خاصة إذا كانت لموارد البشرية تتمتع بمائع قوي، احذر أعمى أو مماء مريعة تتحدى قدراتهم، وتوافر فيها مستوى عالٍ من المراقبة، أن يكون لهذا المائع تأثير القوي على نتائجهم، وحسب بمكانهم قياس أدائهم بدرجة عالية من الدقة قياساً بالمعايير المحددة لقياس أدائهم، وعادة تتعدى المؤسسات إلى رفع مستويات المعايير القياسية لهذه الفئة من الموارد البشرية التي تتبر مائع إيجاز قوي، إدراكاً منها بأن مواردها قادرة على تحقيق المستويات العالية للأداء.

#### دافع الانتماء:

إن مصدر المائع للانتماء هو حاجة الفرد أن يكون عضواً من مجموعة داخل الوحدة التنظيمية أو داخل المؤسسة، بمعنى آخر أن يكون الفرد مفعولاً من الآخرين ببدايته شعور المودة والاهتمام بالرعية، إن إشباع الفرد لهذه الحاجة هو إذاً شعوره بمولاه من الآخرين، أما رفضه من قبل الآخرين فهو مصدر أساسي لإحباطه وانخفاض روحه الحموية، وعلى خلفية هذا لرفض ينشأ سلوك الفرد في اتجاهات معاكسة للأهداف، وبدأ بالتالي ظهور مجموعة من الظواهر مثل الغياب، كثرة الشكاوى، التلذذ الخ، وهي ظواهر خطيرة يجب أخذها محمل الجد، وأن نكون محاذاً للدراسة وتحليل من قبل إدارة الموارد البشرية، مهيئاً لمعرفة الأسباب الحقيقية التي دفعت بالفرد لانتهابها ومن ثم التصرف عليها

بناءً على ذلك يميل الفرد بصورة عامة والذي يتمتع بدافع انتماء قوي، إلى تفصيل العمل الذي يسمح له التعامل مع الآخرين، وتشكيل علاقات وصداقات قوية معهم، والاعتماد على العمل الذي يضطره لأن يعمل معزولاً، الذي يضطره لأن يعمل مع مجموعة لا يسجم معهم أو تعتبره غير مقبولاً.

### دافع النفوذ:

ينطلق مصدر دافع النفوذ من حاجة الفرد إلى التمكن والسيطرة على كل ما حوله من أحداث ومواقف، هو اللاعب الأول وليس أي فرد آخر، إن مستويات الرضا العائنية للفرد يتحدد في شعوره بالتأثير وإدارة الأمور، أما مستويات الرضا المحففة للفرد فيتحدد أيضاً بشعوره بالاعتماد وتأثيراته على مجرى الأمور، فهو تابع وليس مؤثر على محرمات الأحداث. فالعند الذي يتمتع بدافع عالٍ للنفوذ يفصل العمل في المراكز التي تمنح له سيطرته على الأحداث وسلطته على الآخرين في إدارة أديتهم

بالرغم من النتائج التي توصل إليها ماكسلياند، إلا أن هذا الأخير أثبت أن دافع الانتماء ودافع النفوذ يرتبطان ببعضهما ارتباطاً وثيقاً، فقد أشار ماكسلياند إلى أن أحسن المديرين أو أفضلهم يشعرون بحاجة قوية إلى النفوذ بينما نقل حاجتهم إلى الانتماء ولكن بالرغم من الحاجات لحلاصة دراسات ماكسلياند إلا أن الاهتمام الأكبر من قبل الباحثين والمؤسسات قد أعطت لدافع الإبحار الأولوية في الاهتمام، لأن هذا الدافع يحرك ويدفع المورد البشرية إلى الأداء بناءً على دافع ديني، أكثر من اعتماده على مشيرات دافعه خارجية، لأن الإبحار يحدد ذاته يمكن ذوي دافع الإبحار العالي من إبراز قدراتهم واستغلال حركاتهم بشكل بعيد العمل والموارد البشرية، كما يساعد المديرين وإدارة الموارد البشرية والمؤسسة

## على تفسير سلوك الموارد البشرية والنسبة به

ينصح لنا من تعرض السابق أن نظرية ماسلو ونظرية هيرسبرغ قيمتهما محدودة في تفسير لدوافع الفردية مدته، كما وأن لمعرفة التي رويت بها دراسات ماكجيلاند عن حاجات أو دوافع الإنسان والاستعداد ونعمود، وإن كانت قيمة لا أنها لا تشكل نظرية كاملة وتامة لتفسير الدوافع الفردية تحتاج إدارت لـموارد البشرية في المؤسسات ليعاصره إلى تحقيق التمرس بين أهمية الحاجات وطرق إشباعها، وأيضاً توفر إطاراً لتفسير الظواهر السلوكية خاصة بأفراد معينين في موقف معين. إن الدراسات التي قام بها فيكون فروم Vision Vision سميت نحو تحقيق هذا الهدف عن طريق جمع الدراسات التي أجريت عن الدافعية مع بعضها البعض، ويطلق على هذا المدخل الكامل للدافعية الذي قدمه فروم باسمه نظرية التوقع، هذا وقد ظهرت عدة محاولات لتفسير لسلوك باستخدام نظرية التوقع، وأسفرت عن نتائج مشجعة بالرغم من تعرض هذه النظرية لبعض الانتقادات. وبما يلي شرح موجز لهذه النظرية في إطار ما يسمى بنظريات عملية التحفيز.

### نظرية عملية التحفيز

تألفت هذه النظريات بمجملها طريقة أو كيفية حدوث التحفيز أما أبرز هذه النظريات فهي بحرية التوقع ونظرية العدالة.

ركزت نظرية التوقع Expectation Theory على تفسير التحفيز من خلال العلاقات المتبادلة بين ثلاثة عوامل تتوقعها الفرد قبل تحديد الجهد المطلوب لبلوغ مستوى معين من الأداء:

العامل الأول هو التوقع Expectation أي اعتقاد الفرد بأن الجهد

المبتدول سيؤدي إلى مستوى مرضٍ للأداء.

العامل الثاني هو قوة التأثير Instrumentality أي اعتقاد الفرد أن الأداء الناتج سيؤدي إلى مكافأة مجزية.

أما العامل الأخير هو المكافأة Reward أي تقدير الفرد للمكافأة وقوة تأثيرها على إشباع حاجاته.

أما نظرية العدالة Equity Theory، فقد وضعها Stacy Adams، وتقوم على أن الأفراد يسبلون إلى تحقيق العدالة والإنصاف في المكافآت التي يحصلون عليها. وفقاً لهذه النظرية يتجه الأفراد إلى مقارنة المكافآت التي يحصلون عليها مقابل الجهد الذي بذلونه مع أفراد آخرين في مواقع متشابهة داخل المؤسسة أو خارجها ليكنوزوا شعوراً بالإنصاف والعدالة أو عديمها.

هذا وقد حددت هذه النظرية الآثار المترتبة على عدم عدالة المكافآت وأثرها على توتر الفرد نتيجة المقارنة وانعكاس ذلك على العمل (غس، ناطو وترك العمل) أما الآثار المترتبة على عدالة المكافآت فينتج عنها شعور الفرد بالراحة والأمان والاندماج والتولاء.

إن نظرية التوقع من ناحية لتطبيق العملي، تعتبر مائة بالمائة لإدارة الموارد البشرية من راوبنيس أولاً من المهم تحديد ما هي الحاجات التي تسعى الموارد البشرية إلى إشباعها، وتعتبر هذه المعرفة ضرورية لإدارة الموارد البشرية في محاربتها لإيجاد تاسب أو توازن بين التعويضات المتاحة للفرد وبين الحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها. وبما أن التعويضات لا تعتبر قيمة لبعض الموارد البشرية أو قد لا تكون جديده للبعض الآخر، فإنه من الضروري أن تُمنح التعويضات على أساس فردي ثانياً. على إدارة الموارد البشرية توضيح المسار أمام الفرد، بين



المجهود الذي يبذره وإشباع حاجاته، لأن دافعه التمرد ستنحدر تحت  
بالاحتمالات التي يصعبها الفرد بخصوص العلاقات التالية مجهوده الذي  
يؤدي إلى الأداء، الأداء الذي يقود إلى التعويضات، وهذه التعويضات  
المحفقة للأهداف المردية أي التي تُعكّر التمرد من إشباع حاجاته

### • نظرية التعزيز

يقوم بحرية التعزيز Reinforcement theory الذي أضفها B.T Skinner  
على أن العوامل الشبة والظروف المحيطة بالعمل هي التي تحدد السلوك،  
وليست التوقعات والحاجات وفقاً لنسج النظريات السابقة ارتكزت هذه  
النظرية على تأثير التعزيز على الاستجابة، فالسلوك الذي يتبعه ثواباً أو  
تكون نتائجه إيجابية، فإن احتمالات تكراره تكون مرتفعة ومرححة، بينما  
السلوك الذي يليه عقاباً أو يكون نتائجه سلبية يترشح عدم تكراره مستقبلاً،  
كما حددت هذه النظرية كمية معامل التعزيز مع أنماط السلوك السابقة  
من خلال تعزيز السلوك الإيجابي وتقويته لضمان تكراره، أو إضعاف  
السلوك غير المرغوب به أو باستخدام أساليب محفزة لتركه نهائياً

### د إدارة الموارد البشرية وتحفيز مواردها

من أشهر صا لكافة النظريات السابقة، نجد أن التحفيز يعد دوراً  
مأسياً في حث الموارد البشرية على بذل الجهد وتحقيق مستويات الأداء  
المطلوبة، ولكن تنوق فعالية التحفيز في التأثير على سلوكيات أداء  
الموارد البشرية، على شرطين أساسيين، الأول هو توافق التحفيز مع  
رغبات واحياجات ونطلعات الموارد البشرية وثانياً ارتباط التحفيز بالأداء

على هذا الأساس يمكن أن نرى الدور الهام الذي يمكن أن يلعبه  
إدارة الموارد البشرية في رسم سياسة إيجابية وفعالة لنظم التحفيز في

المؤسسات. وساء عليه من الخطوة الأولى والتي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحديدها، هي التعرف على رعات واحتياجات مواردها البشرية حتى تكون أساساً لاحتياز أنواع التحفيز المناسبة، ولتكون المحرك الأساسي لدافعية مواردها البشرية. ويتم التعرف على احتياجات الموارد البشرية بطرق مختلفة، فقد يتم توزيع قوائم استقصاء على الموارد البشرية، ويطلب منها تحديد وجهات نظرهم فيما يتعلق بعض الأمور التي تزعج الإدارة في التعرف على آرائهم فيها، مثل سياسة الأجور، نظم ولوائح العمل، ساعات العمل وطول فترات الراحة، إلخ، أو قد يتم الاتصال بالموارد البشرية من خلال مقالات شخصية أو اجتماعات عامة، وأخيراً قد تعتمد إدارة الموارد البشرية على الرؤساء في التعرف على مشكلات ورعات واحتياجات مواردها البشرية الخطوة الثانية هي دراسة وتحليل النتائج التي تسر عنها محاولة تفضي رعات الموارد البشرية، وساء على هذه النتائج، تقوم إدارة الموارد البشرية باحتياز أنواع التحفيز التي تنمق وتحرك الاحتياجات والرعات، وتعميم كيفية حصول الموارد عليها بشرط ارتباطها بمستويات الأداء المرسومة، وعلى إظهار أن المقياس الحقيقي للعاملية المراد في عمله والمحدد بالنالي لقيمتها بالنسبة للمؤسسة هو مستوى أدائه وبالمقابل إن شأ المؤسسات واستمرارها بل وممورها يتوقف على قدرتها في تحقيق أهدافها، ولكن هل تحلث المؤسسات الوسائل لتحقيق هذه الأهداف؟ إن قدرة المؤسسات على إشباع احتياجات مواردها البشرية، تشكل المدخل الوحيد لتحفيز ودفع مواردها البشرية المشبع احتياجاتها بطرق ووسائل متعددة بشكل يحدم أغراض المؤسسة وتحقيق أهدافها، وفي نفس الوقت تتحقق أهداف ومصالح مواردها البشرية.

## الفصل الثامن

### تقييم أداء الموارد البشرية

- ١- تعريف وأهداف تقييم الأداء
- ٢- من يتولى عملية التقييم
- ٣- مشكلات تقييم الأداء
- ٤- طرق تقييم الأداء
- ٥- أساليب نقل نتائج تقييم الأداء
- ٦- مقابلة تقييم الأداء
- ٧- مشكلات مقابلة التقييم
- ٨- تحسين درجة الوثوق في مقاييس الأداء
- ٩- منهجية عملية تقييم الأداء



## الفصل الثامن

### تقييم أداء الموارد البشرية

#### مقدمة

تعتبر الممارسة المنظمة إحدى أبرز الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وعبارتها الممارسات الحثيثة لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، وبالتالي تشكل هذه الممارسة البعد الذي يؤسس عليه تصميم وبناء الاستراتيجيات الأخرى في المؤسسات وتحديد استراتيجيات الموارد البشرية. إن استراتيجيات الاستقطاب والتوظيف تهدف أساساً إلى توفير الموارد البشرية الذكية ذات المهارات والقدرات المميزة مما تسبح للمؤسسات توظيف هذه المهارات والقدرات على تحقيق أهدافها. وللممارسة المنظمة يمكن قياسها من خلال فعالية أداء الموارد البشرية في تحقيق الأهداف والأهداف التي يتم رسمها على مستوى المؤسسات، بمعنى آخر تعتبر مستويات الأداء الفعلية للموارد البشرية هي المحرك الطبيعي في تحديد الممارسة المنظمة من هذا المطلق تأتي أهمية وضع أدوات الموارد البشرية تحت مجهر تقييم مصفاة منظمة للتأكد من أن كافة الموارد البشرية تؤدي مهامها بمستويات عالية من الرضا، وإن هذه الموارد قد تم تحفيزها بالتعويضات العادلة لضمان استمرارية مستويات الأداء العالية، وبالتالي لضمان استمرار الممارسة المنظمة.

من هذا المطلق أصبحت عملية تقييم الأداء من المسائل التي شكلت اهتماماً متزايداً في المؤسسات المعاصرة، انعكس ذلك على الحكمة الوظيفية التي أصبحت تشكلها ضمن استراتيجيه إدارة لموارد بشرية، فأصبحت وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، يتولى القيام بها متخصصون محترفون، تستند على مقاييس علمية وموضوعية محورها صط وتوجيه أداء المورد البشرية نحو المستويات المرغوبة.

### □ تعريف وأهداف تقييم الأداء

تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة أساسية في رفع مستويات المعالجة التنظيمية وذلك من خلال

- توفير الموارد البشرية ذات الكفاءات المتميزة للقيام بوظائف محددة في هياكل المؤسسات

- توفير مناخ تحفيزي للموارد البشرية يدعمهم على أداء مهامهم بفعالية

ولكن بالرغم من أهمية هذه المساهمة وأبعادها على استقرار وسمو المؤسسات، إلا أن هذا ليس مؤشراً كافياً على أن الموارد البشرية سوف تؤدي مهامها بالمعالجة المطلوبة فعلاً، لذلك ينبغي أن تتم عملية تقييم أداء هذه الموارد للحكم على مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية. لذا ما هو المقصود بالأداء؟ ما هو المقصود بتقييم الأداء؟ وأخيراً ما هي أهداف تقييم الأداء؟

- يقصد بالأداء The performance هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.

- يقصد بتقييم الأداء Appraising performance هي العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول هذه

العملية، واستخدمها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات، والتي على صورتها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية ولكن عملياً تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة للغاية لعدة أسباب أبرزها

• إن عملية التقييم تخدم عدداً من الأغراض بدءاً من تقييم مدى نجاح قرارات الاحتسار والتوظيف، إلى تقييم جهود المدربين والتنمية، واتخاذ قرارات بشأن التحفيز.

• إن عملية التقييم هي من سمات النظم والمحفلة بسب وجود العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء بما في ذلك عوامل البيئة التنظيمية والمردية.

• إن عملية التقييم قد تؤول لبرور كثير من لمشكلات نشأ عن نتائج تقييم، ومن الممكن أن تكون لنتائج تأثيرات سلبية على وظائف الموارد البشرية من جهة وعلى مستقبل المورد البشرية من جهة ثانية.

من ناحية أخرى، تمثل عملية تقييم الأداء مسألة استراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسات، فمن خلالها يتم إدارة وتوجيه الأداء نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة. إن نجاح مثل هذه الاستراتيجيات لا بد أن يتوفر لها ثلاثة شروط أساسية هي:

• نشر ثقافة مؤسسية تتعلق بالأداء بحيث يتجه كل فرد في المؤسسة بسلوكه وفكره وذهنه نحو الأداء والمعايير.

• تحديد واضح لإجراءات إصدار الأعمال في المؤسسة حتى يمكن مراقبة وتقييم الأداء

• استخدام نتائج مراقبة وتقييم الأداء في تحسين مستويات الأداء مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة

بناء على ما تقدم يمكن اعتبار تقييم الأداء من منظور استراتيجي هي أداة وطريقة في نفس الوقت يتم بموجبها إدارة وتوجيه الأداء نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة بالمقابل تشكل المعلومات المرتدة من عملية التقييم أهمية بالغة هي تحطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه العمل الذي يؤديه المديرين في مؤسساتهم، ولكن كيف تتم عملية تقييم الأداء؟

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً لا يتجزأ من إدارة وتوجيه أداء الموارد البشرية، فهي من جهة تستند على قناعة الموارد البشرية بأهمية قياس أدائهم من فترة لأخرى من أجل تحسين مستقرهم الوظيفي في المؤسسة، وهي من جهة ثانية التزام الرؤساء بتطوير وتحسين مستويات أداء مرؤوسيهن في مواجهة الأهداف المحددة مسبقاً لوظائفهم هذه القناعة وهذا الالتزام هما محور عملية تقييم الأداء التي تنقسم للمراحل الأساسية التالية تحليل الوظائف، تحديد معايير الأداء، الإعلان عن المعايير، قياس الإنجاز الفعلي، مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير، مناقشة نتائج عملية التقييم وأخيراً اتخاذ القرارات.

- **تحليل الوظيفة** هي المدخل لعملية تقييم الأداء، وبموجبها يتم تحديد مكونات الوظيفة كما سبق وأشرنا في مجال سابق، وعلى ضوء تحليل الوظيفة يتم تحديد سمات وخصائص الوظيفة (وصف الوظيفة) وسمات شاغل الوظيفة (توصيف الوظائف).
- **تحديد معايير الأداء** بموجب وصف الوظيفة والأهداف المرسومة لها يتم تحديد معايير الأداء Performance standards، وما لا بد وأن يشير إلى ضرورة وصوح هذه الأهداف تشجيعاً للموارد البشرية على رفع مستويات أدائها.
- **الإعلان عن المعايير** لا بد من إبلاغ كافة الموارد البشرية بمعايير أدائهم كي يكونوا على دراية بها وما هو متوقع منهم، كما يجب على



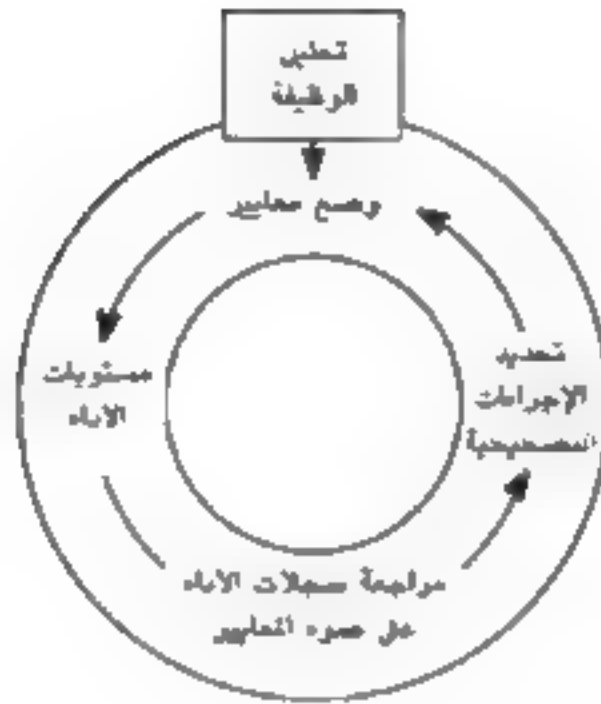
الرئيسي نتأكد من أن كافة مرؤوسيه قد فهموا بشكل واضح سماسر الخاصة بأدائهم.

● قياس الإنجاز الفعلي يعني قياس (إبحار فعلي) ~~Actual-Action~~ performance لفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن إبحاره، ومنه نحصول على هذه البيانات إما من خلال الملاحظة المباشرة للرئيس، أو من خلال التقارير عن الإبحار

● مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير ويتم في هذه المرحلة تدك تقديره وذلك لتحديد الانحرافات Deviations بين الإبحار الفعلي للأداء والمعايير المحددة لقياسها

● مناقشة نتائج عملية التقييم تتم هذه المناقشة من خلال ما يعرف بالمقابلة وموجهة بقوة الرئيس باستعراض نقاط القوة والضعف في أداء المرؤوس (سافش هذا الموضوع بالتفصيل لاحقاً)، وطرحه المشكلات التي تعترض أدائه وسبل علاجها بهدف تحسين مستويات أدائه مستقبلاً

● اتخاذ القرارات وموجهة هذه المرحلة وعلى صوة نتائج التقسيم سلبية كانت أم إيجابية، فتتخذ إدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات، بعضها يتعلق بالمسار الوظيفي للمرؤوس، والبعض الآخر يتعلق بكيفية تطوير وتحسين أداء المرؤوس، أما البعض الآخر فيتناول إجراءات تحسبات على صروف ومهم العمل أو إعادة النظر ببعض سياسات إدارة الموارد البشرية وبوصح الشكل التالي عمله تقييم الأداء بمراحلها الأساسية



شكل رقم (٨ - ١٤)  
مراحل عملية تقييم الأداء

### • أهداف تقييم الأداء

تتيح عملية تقييم الأداء توفير حصيلة مهمة من المعلومات عن أداء الموارد البشرية لذا فهي تشكل مصدراً يهتم الاستناد عليه في اتخاذ مجموعة من القرارات ترتبط مباشرة باتجاهات هذا الأداء، عموماً فإن أغراض أو أهداف التقييم يمكن تبويبها في مجموعتين: مجموعة الأهداف الإدارية ومجموعة الأهداف التطويرية.

• **الأهداف الإدارية** هي جملة القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية بالترقية والنقل وإنهاء الخدمة من جهة، والقرارات المتعلقة بتصويب سياسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بمعايير الاختيار والتعيين، قرارات تتعلق بتعويضات تنظيمية مرتبطة بحفظ ومنظم وإجراءات العمل، وأخيراً قرارات تتعلق بمراجعة وإعادة النظر في دراسة وتحليل سلوك الموارد البشرية.

• الأهداف التطويرية وهي قرارات التي يتم تحديدها في تحديد توقعات الموارد البشرية التي تحتاج إلى التدريب والتنمية ومعالجة المشكلات التي يتعرض لها الأداء. إن المعلومات التي يساعد عليها هذا نوع من الأهداف، تساعد على تشجيع الاحتياحات التدريبية وتوعيت المعارف والمهارات والقدرات التي تحتاج إليها الموارد البشرية للتعلم على عوائد الأداء. ويتم بعد ذلك تحديد قرارات التعلم وتوعيت طرق التدريب والتنمية التي تناسب مع الأهداف التطويرية للموارد البشرية.

### ٣ من يقولى عملية التقييم؟

هناك على الأقل خمسة مصادر لتقييم الأداء هي الرؤساء، أو المشرفون، الزملاء، المرؤوسين، والجهات الخارجية

• التقييم من خلال الرؤساء، جرى التعرف أن تستخدم أغلب المؤسسات الرؤساء أو الرئيس المباشر كمصدر أساسي للمعلومات عن أداء مرؤوسهم البشرية، فالرؤساء هم أكثر معرفة بتوعية أداء مرؤوسهم، وهم في موقف يمكنهم من إصدار أفضل تقديرات حول مستوى أداء المرؤوسين.

• التقييم من قبل الزملاء، تفوق هذه الطريقة على فرصة أن هناك نواح عديدة تتعلق بسلوك المرؤوس البشرية لا يمكن للرئيس أن يكتشفها أو يمكن أن يحكم عليها، بينما يمكن للزملاء من خلال احتكاك بعضهم ببعض الحكم على زملائهم من خلال معرفتهم بكافة نواحي سلوكياتهم.

• تقييم الفرد لنفسه، يتيح بعض المؤسسات للموارد البشرية حرية نقد نفسها إذا توافرت درجة عالية من الثقة بمؤسساته، أو من الثقة

التبادلة بين المؤسسة ومواردها البشرية.

- **تقييم المرؤوسين لرؤسائهم** يقوم المرؤوسون في بعض المؤسسات بتقييم رؤوسائهم، بهدف معرفة المؤسسة لأراء الطرفين الرؤساء والمرؤوسين وتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مستويات الأداء وأسلوب الإشراف لكلا الطرفين.
- **تقييم الجهات الخارجية** تلجأ المؤسسات إلى هذه الطريقة في تقييم الأداء عندما لا تكون الطرق السابقة في وضع يمكنها من معرفة فعالية الأداء.

إن اختيار إدارة الموارد البشرية لطريقة محددة من طرق التقييم يتوقف بالدرجة الأولى على ملاءمة هذه الطريقة مع أهداف عملية التقييم من جهة، وموعية المعايير المستخدمة وانفراد المراد تقييم أدائه من جهة أخرى. لذلك ننصح المؤسسات أني تستخدم أكثر من طريقة في عملية تقييم الأداء، إداري منها لأهمية الأهداف والنتائج المترتبة عن عملية التقييم على مستوى المؤسسة ومواردها البشرية<sup>(١)</sup>

خلاصة القول، وأبأ كان المسؤول عن عملية تقييم الموارد البشرية، فإن تقييم الأداء سياسة مهمة من سياسات الموارد البشرية، تقوم الإدارة بتخطيطها والإعداد لها والإشراف على تنفيذ ومراقبة نتائجها، ومن ثم اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بهذه النتائج بهدف تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمؤسسة<sup>(٢)</sup>.

(١) James N. Boren David M. Kreps. Op. Cit. PP 253-231

(١)

(٢) د. علي السلي: مرجع سبق ذكره، ص ١٢٥

(٢)

## ❏ مشكلات تقييم الأداء

يدرك كثير من الخبراء في مجال تقييم الأداء، أن عملية التقييم عرضة لمشكلات كثيرة محتملة ناتجة عن كافة الأطراف المعنية والمتأثرة في ومن عملية التقييم، عموماً هناك مشكلات تصحب عملية التقييم أبرزها التحيز والمحاباة، التساهل والتشدد، المروعة المركزية، مستوى الوظيفة أو المركز، اتجاهات الإدارة في استخدام التقييم وتأثير الهبة

● **التحيز والمحاباة** يقصد بالتحيز والمحاباة ~~هذا~~ ميل الرؤساء إلى تفصيل بعض الموارد عن بقية الموارد الذين يعملون تحت رئاستهم، وبالتالي بعكس هذا الميل إعطاء تقديرات إيجابية لهم والعكس صحيح كما بميل الرؤساء إلى إعطاء تقديرات مبهمة إلى الموارد نظراً لمشاركتهم بعض الميول أو وجهات النظر الح كما قد يكون للاعتبارات الشخصية أيضاً تأثير قويه في حكم الرؤساء على كفاءة مرؤوسيهن مما لا شك فيه أن انعكاسات التحيز والمحاباة في عملية التقييم ترحي طلال من شكوك حول صحة ودقة التقييمات، ناهيك عن لصاحبات السلبية التي قد تؤسس إلى تفكيك العلاقات وتسيء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

● **التساهل والتشدد** إن الانحياز في الطبيعة البشرية يعكس الميل نحو التساهل والتشدد leniency and strictness في تقييم الموارد البشرية، وهناك حقيقة يجب أن ندركها بكرة الموارد البشرية ألا وهي أن الرؤساء يميلون إلى التساهل عند تقييم الموارد البشرية لمرص أعمال شحصة لها نتائج ملموسة عليهم مثل زيادة الأجر والتزوي، ويميلون بالمقابل لأن يكونوا أكثر شدة عند التقييم لمرص مصحهم وتلامي عيوبهم في تقييم الأداء.

● **المروعة المركزية** يقصد بالمروعة المركزية Central tendency اتجاه الرؤساء

الاعتماد عن إعطاء تقييمات مرتفعة أو منخفضة لأداء مواردها البشرية، إما يحيل اتجاههم إلى إعطاء معظمهم تقديرات متوسطة، وهذه المشكلة في الواقع هي أكثر المشكلات شيوعاً في التطبيق العملي في مجال تقييم الأداء، وقد تعود هذه المشكلة إلى قلة خبرة الرؤساء أو جهلهم بالفروقات المردية لمؤوسبتهم، أو عدم قدرتهم على اكتشاف هذه الفروقات أو تقديرها.

### د تحسين درجة الوثوق في مقاييس الأداء؟

تشكر تحليل الوظيفة الخطوة الأولى في تصميم نظام سيتم يعتمد عليه في تقييم أداء المورد البشرية، وتحليل الوظيفة يساعد على توفير معلومات وثيقة حول المكونات العملية للوظيفة في المؤسسة، وبدون هذه المعلومات لن تكون محاولات تقييم الأداء مجدية، وبعبارة أخرى ينبغي على الرؤساء معرفة ما هو مطلوب منهم قياسه قبل أن يقوموا بصنع مقاييس للأداء، فإذا سلمنا حدلاً بأن تحليل الوظيفة يؤدي إلى توفير صورة متكاملة ودقيقة لكل مكونات الوظيفة، فلا زالت مشكلة أحطاء الوثوق بالمقاييس قائمة وواردة، إلا أن هناك أربعة أساليب رئيسية لتحسين درجة الوقوف في مقاييس الأداء هي زيادة عدد وحدات القياس، زيادة عدد المفاهيم، زيادة عدد مرات التقييم وتوحيد طريقة تقييم الأداء.

• زيادة عدد وحدات القياس عند استخدام طريقة لقياس الأداء، فمن الأفضل أن تحتوي هذه الطريقة على أكثر من وحدة، أو مصحح وحدات لقياس خاصية أو سمة واحدة من مكونات الأداء، إذ أن زيادة عدد وحدات القياس يحد من تأثير التعريف غير الواهي للأداء كمصدر للخطأ.

• زيادة عدد المفاهيم: من الأفضل أن يكون هناك أكثر من مفهوم واحد

ليحكموا على أداء المرء، حيث أن الحصول على ملاحظات عديدة حول نفس الأداء، يسهل فرصة التحقق من تنوع بين المقيمين، وتقليل تأثير الحالة المزاجية للقائم بالتقييم.

• زيادة عدد مرات التقييم تؤدي الزيادة في عدد المرات التي يتم تقييم الأداء، فبها إلى مزيد من التوافق في بيانات التقييم، ويقلل من المشكلات المرتبطة بالتقييم، أو حدوث تعارض في نفس المرء الذي يتم تقييمه.

• توحيد طريقة تقييم الأداء ربما يؤدي توحيد عملية التقييم من أكثر الطرق أهمية في الارتقاء بمرحلة الوثوق بعملية تقييم الأداء، ويشمل ذلك توفير أوزان موحدة لتقييم فعالية الأداء، ومستويات محددة للمقيمين، والقيام بعملية التقييم في وقت واحد. ويؤدي توحيد طريقة تقييم الأداء إلى تخفيف أثر الأخطاء المترتبة على العوامل الموقفية والعوامل الفردية العارضة.

• مستوى الوظيفة أو المركز وهي المشكلات التي تظهر عند تقييم مركز الوظيفة في نهج كل تنظيمي خاصة في الوظائف العليا ذات لأهمية المرتفعة، فإن معظم تقييمات هذه المراكز تستند على أهمية الوظيفة ومركزها وليس على الأداء الفعلي لأعمالها.

• اتجاهات الإدارة في استخدام التقييم إن المعرفة المسبقة لبيئة الإدارة بهدف من استخدامات التقييم تعكس اتجاهات الرؤساء في إعطاء التقديرات لموظفيهم، فإذا كان اتجاه الإدارة ترقية بعضهم، فقد يسيل الرؤساء إلى إعطاء تقديرات عالية كي يتمكن هذا البعض من الاستفادة من فرص الترقية.

• تأثير الهالة يقصد تأثير الهالة Halo effect بأنه انطباع الرئيس عند عملية التقييم لخصائص ومميزات من يتم تقييمه من مرؤوسيه، أو أن

التقييم حول سمة أو صفة معينة يؤثر في تقييم السمات والصفات الأخرى للمرؤوسين.

مع التسليم بوجود أهمية هذه المشكلات، إلا أنها تعكس حقيقة لا يمكن إغفالها، بأن عملية تقييم الأداء هي عملية إدراكية بالدرجة الأولى كما أنها عملية صنع القرارات، ولتجنب هذه المشكلات فإن العلاج الأساسي لها ينحصر أساساً في طرق تقييم الأداء ومدى دقتها وموضوعيتها وقدرتها على اكتشاف المواقف الفردية في أداء الموارد البشرية، وهذا ما سنتناوله في الموضوع التالي.

### □ طرق تقييم الأداء

يتم إجراء عملية تقييم الأداء من خلال طريقة أو أكثر من الطرق المعتمدة عملياً في تقييم الأداء، عموماً يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء Appraisal methods إلى: الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

- الطرق التقليدية: تقسم هذه الطرق إلى طريقة المقاييس المتدرجة، طريقة الترتيب، طريقة المقارنة الثانية، طريقة الفوائد وطريقة التوزيع الإجمالي.

- طريقة المقاييس المتدرجة: تعد هذه الطريقة من أسط طرق تقييم الأداء، ونقوم طريقة المقاييس المتدرجة Graphic rating scale method على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص التي يراد الحكم عليها في أداء المرؤوسين، ثم تحديد مدى معين لتقييم كل خاصية يبدأ الرئيس في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها المرؤوس بالسمة بكل خاصية، ثم أخيراً يتم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع السمات أو الخصائص.



- **طريقة الترتيب** تعني طريقة ترتيب Alternation ranking method . يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تارلياً من الأفضل إلى الأسوأ طمناً للمستوى العام لأدائهم، وقيمة هذا المستوى أو مدهته في سرع أهداف قسم أو الإدارة وبالتالي أهداف المؤسسة
- **طريقة المقارنات الثنائية** تقوم طريقة المقارنات الثنائية Paired Comparison method على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل مرؤوس مع باقي المرؤوسين للوصول إلى أفضلهم تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل مرؤوس بالسة لكل سمة أو خاصية باقي المرؤوسين، مما يسهل عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة.
- **طريقة القوائم** يتم بمقتضى طريقة لقوائم Check list قيام الرئيس بإعداد قائمة تحتوي على حمل مشوعة نصف مشروبات مختلفة لأداء المرؤوسين، ويتم اختيار الحمل التي يعتقد لرئيس بأنها نصف أداء المرؤوس الذي يقوم بتقييم أدائه.
- **طريقة التوزيع الإجباري** وفقاً لطريقة التوزيع الإجباري forced distribution method، يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسه إلى مجموعات ويرتب كل مجموعة حسب موقعها أو مراكزها، كال يصح ١٥ / من أعص، مجموعة ممة في المجموعة الأولى، و ٢٥ / في المجموعة التي تليها وهكذا، ويحري تقسيم الأفراد إلى مجموعات وترتيب هذه المجموعات طمناً للمستوى العام لأدائهم وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم.

#### • الطرق الحديثة .

أبرز الطرق الحديثة المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية هي

طريقة لاختبار الإجباري، طريقة الأحداث الحرجة، طريقة التقرير المكتوب والإدارة بنظام الأهداف.

● **طريقة الاختبار الإجباري** تقوم طريقة الاختبار الإجباري Forced Choice على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد، ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي المرغوبة في الفرد، وثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوبة في أداء الفرد. ويتم إعداد سر خاص بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وذلك السر لا يعرفه الرئيس القائم بعملية التقسيم. ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران عن الصفات المرغوبة في المرؤوس واثنيتين تعبران عن الصفات غير المرغوبة فيه، ويطلب من المشرف وضع علامة أمام العبارة الأكثر انطافاً على المرؤوس والعبارة الأقل انطافاً عليه. وبمراجعة العبارات المختارة على أسس لخاص يمكن تحديد قيم الشخص من طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الولودة في السر الذي تم إعدادها مسبقاً.

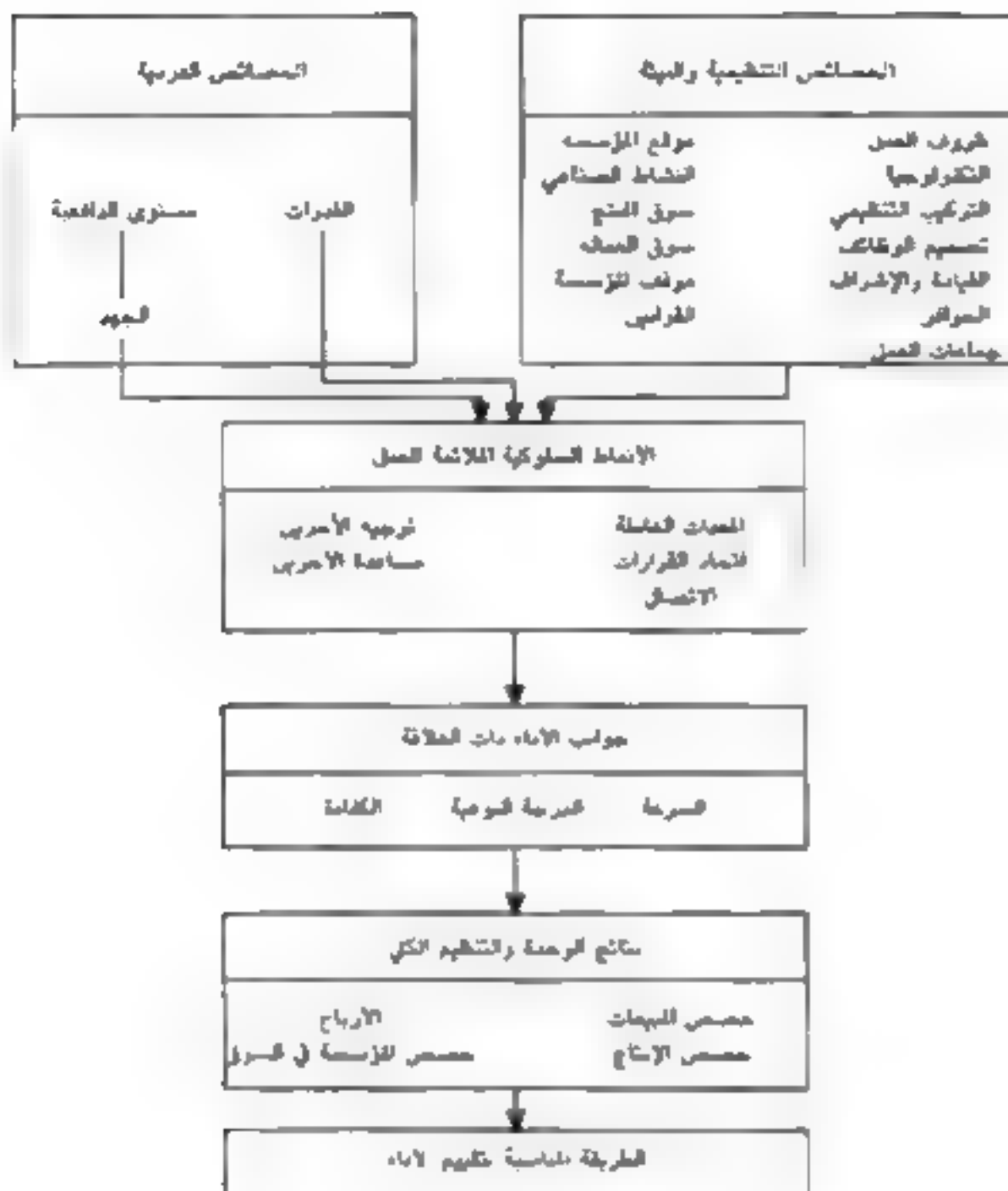
● **طريقة الأحداث الحرجة**. الأساس في طريقة الأحداث الحرجة Critical incidents هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تنسب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الرئيس أن يلاحظ أداء مرؤوسيه ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم. ويتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد من الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.

● **طريقة التقرير المكتوب** تقوم طريقة التقرير المكتوب Free-form essay على احتفاظ الرئيس بقائمة خاصة ولا يركز على الوقائع الأساسية

فقد، كما نكتب في نهاية العشرة سي يجري فيها تقييم تقريراً يذكر فيه حكمه على أداء موزونيه وإنتاجاته وتعليقاته على هذا الأداء. ثم تتولى إدارة الموارد البشرية بتقييم الأحكام وتعليقات حسب دلائلها على خصائص أو عوامل معينة للتقييم.

● طريقة الإدارة بنظام الأهداف Management by objectives MBO: وضع مجموعة من الأهداف قابلة لنفس كل موزون ومراجعة مدى تقدمه في تحقيقها. وتطلب من الرئيس أن يحدد أهدافاً معينة لكل موزون ثم يناقشها ويناقش أدائه وتقدمه في العمل نحو تحقيق الأهداف المخصصة له.

بعد استعراضنا لطرق تقييم أداء الموارد البشرية، يبقى السؤال المطروح هو: كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية الاختيار بين الطرق البديلة لتقييم الأداء؟ إن عملية تقييم الأداء كما أشرنا بعدم عدة أهداف، وبالتالي ليس من الممكن أن تكون هناك طريقة شاملة ومناسبة لخدمة كل الأهداف، فالمشكلة التي تواجه إدارة الموارد البشرية، تتمثل في تحديد طريقة تقييم الأداء المناسبة على ضوء الهدف المراد تحقيقه. هذا من جهة أما من جهة ثانية فإن معايير تقييم الأداء تتكون من جوانب كثيرة، إلا أن بعضاً منها فقط قد يلائم هدفاً معيناً محدداً، وبإدراك ذلك، يختلف الأهداف المحددة لتقييم الأداء بشكل كبير من مؤسسة لأخرى، وتختلف اختلافاتاً كبيراً فيما بينها من حيث العوامل لبيئية والتنظيمية والمردية. سي تؤثر على الأداء. لذا من المفروض عند اختيار طريقة أو طرق مناسبة لعملية التقييم أن نأخذ تلك العوامل في الحسبان وإلا فربما التقييم من مصمومه، ولن يحقق الأهداف المطلوبة. فيما سي يمكننا أن نحدد ماهية الاعتبارات التي تحكم عملية اختيار طريقة ما من طرق تقييم الأداء وفقاً للشكل التالي:



شكل رقم (٨ - ١٥)  
اعتبارات اختيار طريقة تقييم الأداء

## د أساليب نقل نتائج تقييم الأداء

بالرغم من عدم ارباح الرؤساء بتقديم نتائج التقييم لمؤوسيتهم ، لا أن هذه الخطوة ضرورية جداً للحفاظ على مستويات الأداء المستقبلية للمؤوسين ، وقد أورد حبره عددون في هذا المجال عدة أساليب لتغلب على مقاومة الرؤساء في نقل نتائج تقييم الأداء أهمها

• الإخبار بالنتائج أي منع وامتنع ، يقوم هذا الأسلوب على إخبار المؤوس بنتائج تقييم أدائه السلبي والإيجابية معاً ، ثم تت الرئيس صحة التقييم ، كما يحاول الرئيس أن يؤثر على المؤوس حتى يحصل على الترام منه تحيين مسوى أدائه ، لا يعتمد هذا الأسلوب على محاولة الرئيس أحد وجهة نظر المؤوس أو الاستماع إلى تعليقاته أو الدفاع عن نفسه تجاه نتائج تقييم أدائه .

• الإخبار بالنتائج والاستماع إلى المؤوس أي منع وامتنع ، هو نفس الأسلوب السابق ، ولكن يُسمح للمؤوس بمناقشة الرئيس بنتائج تقييم أدائه ، ويمنح ردود فعله تجاه التقييم وإرشاده بأسلوب غير موجه

• حل المشكلات : يقوم هذا الأسلوب على مناقشة لأهداف التي تم صياغتها للمؤوسين مسبقاً وإربطها بمستويات أدائه ومدى تقدمه في العمل وصولاً لتلك الأهداف ، ومن ثم يسعى الرئيس إلى حل المشكلات والصعاب التي تحدث من فاعلية أداء المؤوس بتدليله لتلك المشكلات بعنبر أسلوب حل المشكلات أكثر فعالية من غيرها من حيث رفع درجة رضا المؤوسين واتجاههم نحو تحيين مستويات أدايتهم .

ولكن بالرغم من أهمية هذه الأساليب وأفضلية الأسلوب الأخير ، لا أنه لا بد من مناقشة لمفادات التقييم ، ما لها وما عليها ، وكيف يمكن تفعيلها ؟

## □ مقابلة تقييم الأداء

تبلغ عملية التقييم درونها بمجرد الإعلان عن إجراء مقابلات التقييم وإصدار الأحكام المرتبطة بأداء الموارد البشرية لذلك من واجب الرؤساء اطلاع مرؤوسيهـم على مدى تقدمهم، وشرح وجهة نظرهم في نتائج أدائهم وحكمهم عليه من خلال مقابلات التقييم، لأن المرؤوسين يحتاجون إلى معرفة نتائج عملهم، خاصة إذا كانوا يحتاجون إلى تحسين في مستويات أدائهم. عمالة التقييم Appraising interview هي بمثابة لقاء عمل بين الرئيس والمرؤوس لمراجعة تقييم أدائه، واتخاذ جملة قرارات لمعالجة القصور في الأداء ودعم نقاط القوة فيه حفاظاً على مستويات الأداء المطلوبة لتعريف الفاعلية التنظيمية. إذاً ما هي أهداف المقابلة، إدارة المقابلة، مشكلات المقابلة وكيفية علاجها.

### ● أهداف المقابلة

إن تحصيل المعلومات والمعطيات السانحة عن عملية التقييم لا يحدده فقط إدارة الموارد البشرية في الحكم على فعالية أداء الموارد البشرية، إنما قد يساعد التحليل على اكتشاف ثمرات تنظيمية قد تحول دون تحقيق الأداء المطلوب للموارد البشرية، بناء عليه تتمحور أهداف المقابلة في النقاط التالية

- تصوير وصمة الأداء للموارد البشرية، وإطلاعهم على نتائج ممارستهم للوظائف أو للمهن التي يشغلونها.
- تحديد مكانس القوة والضعف في الأداء، والمهيد لدعم مكانس القوة والسيطرة على مكانس الضعف منبة إزالتها.
- مشاركة الموارد البشرية في طبعة الوسائل والإجراءات التي تؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء المستقبلي.

- تحديد نقاط القوة والضعف من وجهة نظر المرؤوسين فهي تتعلق بتقييم وجهات وطروفي العمل، والأطباع على وجهه بصره بخصوص أهداف وسياسات إدارة الموارد بشرية والمؤسسة
- الاضلاع على آراء الموارد بشرية بخصوص عملية تقييم أدائهم، وإشعارهم بأن آراءهم موضع مناقشة وترحيب

#### ● إدارة المقابلة

يعتقد الكثير من الكتاب بأن مكبات مداح مقبالات التقييم وتحقق أهدافها بتوقف على كيفية إدارة المقابلة *How to conduct the interview* من جهة، وعلى كفاءة الرؤساء في إدارة مقبالات التقييم ولكن برأيي أن فعالية المقابلة وإن كانت تتوقف على كيفية إدارتها، إلا أن المدخل الوحيد لتحسين شروط مداح المقابلة سقيمة، هي في تدريب الرؤساء على إجراء مقبالات تقييم، لأن الانتهاء باختيار من ليست لديهم القدرة على إدارة المقابلة، قد ينسب مشكلات ذات تأثيرات سببه من الرئيس ومرؤوسيه، وقد تشجع في حالات كثيرة إلى إثارة أنواع من انصرافات الظاهرة أو الخفية من الطرفين، مما يعقد عملية وتنتج التقييم أهميتها وأهدافها إن التسليم بأهمية تدريب الرؤساء على إجراء مقبالات التقييم قد حل إلزامي لضمان فعالية إدارة المقابلة، يمكن في المرحلة الثانية إبراز أهم تركيز التي تقوم عنها إدارة المقابلة التقييمية المعدة وهي

- يسهل الرئيس المقابلة بأن يعرض على المرؤوس أهداف هذه المقابلة، وأن الهدف النهائي لهذه المقابلة هي مساعدته في استنراق المستقبل
- يبدأ الرئيس حوار مع المرؤوس بالتركيز أولاً على نقاط القوة في أدائه وإنشاء عليه، على أن يتفقد الرئيس بعد ذلك إلى عرض نقاط الضعف
- يترك الرئيس المرؤوس بصداء رأيه، وعليه أن يتوقع موقفاً دفاعياً خاصه برده على أدائه الضعف، وفي هذه الحالة فإن قدرة الرئيس على التعامل

- مع الموقف الدفاعي هي مهارة تقييمية هامة جداً، وعليه أن يدرك أن السلوك الدفاعي للمرؤوس هي مسألة عادية، وبالتالي على الرئيس عدم مهاجمة الموقف الدفاعي للمرؤوس، إنما يتطلب الموقف استيعاب ردات فعل المرؤوسين ولتحاج لهم بإظهار هذا الميل للدفاع.
- أن يقنع الرئيس في المجال للمرؤوس وأن يشجعه على تقييم ذاته، وذكر كافة المشكلات التي تعيق هذا الأداء، وأن يسمع اقتراحاته بشأن وسائل حلها.
- أن يبين الرئيس للمرؤوس تلك المجالات في عمله التي بإمكانه أن يطور فيها أدائه من خلال التدريب وحرص النخبة الساحة أمامه
- أن يقدم الرئيس كافة المساعدة للمرؤوس حول تحسين أدائه المستقبلي، وقد يذهب الرئيس في هذه المرحلة من المقابلة إلى تقديم توجيهات وإرشادات في مجالات معينة خاصة بالعمل لتحسين مستوى أداء المرؤوس.
- أن يتأكد الرئيس من أن المرؤوس قد أدرك فعلاً نقاط القوة والضعف في أدائه، وأن الضفلة قد بلغت درجة نتائجها وأهدافها، ويلجأ الرئيس في النهاية إلى مشاركة المرؤوس في وضع أهداف جديدة وتحديد إجراءات وأساليب تحقيقها.
- إن كافة المرؤوسين يميلون إلى معرفة نتائج أعمالهم من جهة نظر رؤسائهم، ولكنهم في الواقع يريدون ويميلون أكثر إلى سماع الدعم والتشجيع والشعور بالأمان من رؤسائهم، وليس الانتقاد والتهديد
- أثبتت حالات كثيرة أن الاعتماد والتهديد الذي يوجهه الرئيس لمرؤوسيه نتيجة التقييم، قد يحدث أثراً سلبية سواء على الأداء المستقبلي للمرؤوسين، أو على المناخ العام للوحدة التنظيمية التي يعمل في إطارها الرئيس والمرؤوس
- إن قناعة المرؤوس بتأثير الرئيس في عملية التقييم، تسمح له باستخدام وسائل دفاعية في المستقبل. خاصة إذا كان الرئيس عرضة للتقييم من



حسب المردود من نفسه، مرد فعل المردود من حبل تعيب سكوت موضع انتقام، ونحوه كعدة فعل طبيعية.

إزاء هذه المشكلات، لا بد لإدارة الموارد البشرية من تفعيل إدارة للمدركات بفرض تقييم أداء مواردها بما يحقق الأهداف المشتركة للموارد البشرية من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

### ٣ مشكلات مقابلة التقييم والحلول

مع التسليم بأهمية الركائز التي تقوم عليها إدارة المقابلة التقييمية، لا أن هناك عدة مشكلات تعيق فعالية المقابلة في تحقيق أهدافها، ولعل أبرز هذه المشكلات هي التي تنتج في صعوبة المواقف التي يفرضها الرؤساء عند إصدار الأحكام على نتائج أداء مرؤوسيه، فمعظم الرؤساء لا يميلون تمثيل دور القضاة خاصة إذا كانت نتائج التقييم سلبية بالنسبة للمرؤوسين، لذا لا يفضل الرؤساء نقل نتائج تقييم الأداء لمرؤوسيهم ويورد أحد المحققين في هذا المجال شواهد تفيد أن الرؤساء المباشرين قد اكتشفوا أن تجربة نقل نتائج ومعلومات التقييم السلبية تجربة غير سارة. ويعتمد خبراء شؤون أن الرؤساء ينحفظون ولا يعطون توصيات حينما يضطرون إلى مواجهة مرؤوسيه بمناقشة تقييم أدائهم كما كشفت إحدى الدراسات حول تقييم الأداء أن الرؤساء لديهم ميلون بأن نتائج تقييم أداء مرؤوسيهم تستخدم أخصاً لإدارة، يقومون في الواقع بإعطاء مديرات أعلى من المديرات التي تستخدم نتائجها لأغراض التطوير والتدريب.

إن إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلات، طالما أن مقابلات التقييم هي حاجة ملحة لا يمكن الاستغناء عنها في بلورة نتائج التقييم، واستخدامها في عمليات التحسين المستمر لمسنويات أداء الموارد البشرية،

وفي هذا الإطار يرى أولاً: ضرورة أن تسمى الإدارة إلى نشر ثقافة تقييمية تُررر من خلالها أن أهداف التقييم منصب في مصلحة مواردنا حاليًا وفي المستقبل، في صورة تحسين مشعر لمستويات أدائهم، وانعكاس ذلك على مصارقاتهم الوطنية داخل المؤسسة لا شئ أن هذه الثقافة سريد من عوامل الثقة، مما يقلل الشعور بالتهديد وعدم الأمان من نتائج تقييم رؤوسائهم. ثانياً، أن يترك الرؤساء المرؤوسينهم الفرصة باكتشاف مكاس التطوير ولتحسين بأنفسهم، كمدخل استيعابي لردات فعل المرؤوسين، مما يسهل بعد ذلك من قبول المرؤوسين لتوجيهات الرؤساء ولقباعة تنفيذها ثالثاً أن يعرف الرئيس حدوده، كأن لا يتوقع حل جميع المشكلات التي تواجه مرؤوسيه خاصة المشكلات الإنسانية، لذا فإن قدرة الرئيس على إقناع مرؤوسيه على فهم وإدراك بعض نقاط الضعف في أدائهم شيء، والتعامل مع المشكلات النفسية العميقة لمرؤوسيه شيء مختلف تماماً. رابعاً، أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من أن نتائج طرق التقييم المستخدمة في عملية التقييم على درجة عالية من الدقة وبعيدة عن التحيز والمصيل الشخصي، مما يرفع من مستويات الثقة، وتكون مصدر ارتياح من قبل المرؤوسين ويريد من فعالية المقابلة

## □ منهجية عملية تقييم الأداء

من خلال استعراضنا لعملية تقييم الأداء والمشكلات التي تعترضها، ومن ثم كيفية السيطرة على هذه المشكلات بعرض صمان فعالية هذه العملية، نوصي المؤسسات التي تعتمد على التقييم في اكتشاف مستويات أداء مواردنا البشرية بصحية متكاملة لهذه العملية، تقوم على الخطوات التالية رسم سياسة التقييم وعلانها، اختيار طريقة التقييم، العلاقة بين أطراف عملية التقييم وأخيراً مواجهة نتائج التقييم

## • رسم سياسة التقييم وإعلانها

رسم سياسة تبدأ بتحديد الأهداف التي نستخدم من أجلها سياسة التقييم، تحديد الموارد التي ستخصص للتقييم، تحديد من يتولى عمله التقييم وأخيراً تحديد المعايير المرمية التي سيخصص فيها الأداء للتقييم.

إن رسم السياسة يجب أن يكون مستنداً على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وأنه لكافة الوحدات التنظيمية في هياكل المؤسسات، ومن ثم يتم شرح هذه الأهداف للموارد البشرية، بهدف تحديد دور كل فرد في المؤسسة وعلاقته بأهداف وحدته. تساعد عملية صياغة لأهداف تحديد مستويات الأداء بلوحدات التنظيمية ومن ثم مستويات أداء الموارد ضمن هذه الوحدات، مع الأخذ في الاعتبار أنه لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تشترط على موارد في بلوغ مستويات محددة للأداء، إذا لم يتم تدريبهم على كيفية الوصول لتلك المستويات.

في إطار رسم السياسة أيضاً، يسمى هي إدارة الموارد البشرية تحديد ما الذي نريد تقييمه، أي قياس أداء الموارد البشرية، لتتولى بعد ذلك تخصيص المعايير التي يمكن استخدامها في قياس الأداء. أن تركيز إدارة الموارد البشرية في تقييمها لأداء الموارد البشرية على خصائص أو سمات معينة أو مواحي ملوك محددة، يحقق موضوعية التقييم ويسهل اختيار الطريقة المناسبة لقياس السمات أو الخصائص التي يمكن الحكم عليها عند قياس مستويات أداء الموارد البشرية.

## • اختيار طريقة التقييم

بعد تحديد سياسة التقييم ومكوناتها، تبدأ إدارة الموارد البشرية باختيار الطريقة التي تساعد على ذلك، وهذا لا بد وأن يشير إلى اتجاه

المؤسسات الجمع بين أكثر من طريقة لهذا الهدف وذلك تحقيقاً للدقة والموضوعية في عملية التقييم.

في المبدأ، يتوقف اختيار الطريقة التقييمية على من سيتولى عملية التقييم وعلى عدد الموارد البشرية التي ستحضر لهذه العملية. إن قلة عدد الرؤساء العاملين بالتقييم، يمكن الإدارة من تدريبهم بعناية والاكتفاء بتفارير مبسطة دون حاجة إلى تعبير كل صفة من الصفات المطلوب وضع تقييم عنها، أما في حالة وجود عدد كبير من الرؤساء فيفضل أن تكون الصفات المعنية محددة وواضحة.

في المبدأ أيضاً، يراعى من تحديد الصفات أو السمات المطلوب تقييمها، طبيعة الوظائف في المؤسسة، بمعنى آخر عدد اختيار الصفات المطلوب تقييمها عند الرؤوس يعني أن تكون ملائمة لوعيه الوظيفية أو المهمة التي يمارسها. من جهة ثانية يجب التأكد من فهم الرئيس للصفات المطلوب وضع تقييم عنها، ويرجع السبب في ذلك إلى احتمالات فهم الرؤساء لتلك السمات أو الصفات، ولضمان فهم الرؤساء لمعاني تلك السمات فمن الضروري وجود تعريفات محددة لتلك الصفات والسمات.

في المبدأ أخيراً أنه حين نحدد إدارة الموارد البشرية الصفات والسمات أو العوامل التي تشكل أساس التقييم، فإنه يجب توضيح هذه العوامل أو السمات ليس إلى الرؤساء فقط، بل لكافة الموارد البشرية.

### • العلاقة بين أطراف عملية التقييم

استطرداً من الخطوات السابقة، لا بد للرؤساء أن يوضحوا لمؤوسيتهم أبعاد ودورهم في تحقيق الأهداف، الحرايا التي سيحصلون عليها من اتباع الحطة المعن عليها لتحقيق الأهداف، ومن ثم التركيز على

أهمية أدائهم لموظائف المطلوبه منهم كما لا بد لرؤساء أن يوضحوا  
لمرؤوسيهـم النتائج السـبـيـة على أوصـاعـهم الوضـعـيـة في حالات عدم تحقيق  
الأداء المطلوب وفي إطار العلاقة أيضاً، تمتد إدارة الموارد البشرية دوراً  
أساسياً في إرساء مفهوم جيد للعلاقات بين طرفي عملية التقييم، تقوم  
على التعاون والتواصل والتوجيه واستعراض المشاكل والبحث في أسبابها  
وطرق حلها، مما يساعد على تقوية العلاقة التبادلية بين طرفي التقييم  
وبدفع مرؤوسيهـم إلى تحسـيـن مستويات أدائهم. تعكس هذه العلاقة القوية  
اتحاداً لدى الرؤساء بـنى إطار مرؤوسيهـم عن مدى تقدمهم في تحقيق  
الأهداف، أو إطار يحفزهم بـسط الصـحـف في أدائهم وسبل علاج هذا  
الصـحـف تمهيداً لرفع مستويات أدائهم.

#### • مواجهة نتائج التقييم

إن عقد معدلات التقييم مرحلة أساسية لمناقشة تقييم أداء المرؤوسين  
والمشاكل أو الصعوبات التي تعترض مسيرة أدائهم وكيفية التغلب عليها  
إن مناقشة النتائج وتبادل الآراء حول العمل والبيئة التنظيمية تسمح لإدارة  
الموارد البشرية بمناقشة الرؤساء لنتائج التقييم واتخاذ كافة القرارات التي  
تتلاءم مع هذه النتائج (قرارات إدارية، قرارات تدريبية وقرارات تنظيمية)

إن منهجية تقييم الأداء هي عملية مستمرة وذلك لارتباطها بـصـفـة  
مستمرة بتقييم أداء الموارد البشرية، وعلى إدارتها أن الأداء هو الشغل  
الشاعـل لكافة مـدبـرـيـن والمؤسسة أيضاً، لذا فإن مراعاة هذه المنهجية  
ونظيرها تعتبر تحدياً قاسماً لإدارة الموارد البشرية، نظراً لارتباط هذه  
المنهجية بـحـمـلـة تعبيرات محتملة على أهداف المؤسسة مما يستدعي ذلك  
من تغييرات على مكونات عملية تقييم الأداء



## الفصل التاسع

### التعويضات وتقييم الوظائف

- ١ مفهوم التعويضات في العمل
- ٢ أهمية التعويضات والمزايا
- ٣ التعويضات وأداء الموارد البشرية
- ٤ نظرية العدالة
- ٥ التعويضات وأنواعها
- ٦ التعويض المباشر وتقييم الوظائف
- ٧ نظم الأجور في المؤسسات





## الفصل التاسع

### التعويضات وتقييم الوظائف

#### مقدمة

تقوم المؤسسات في العصر الحديث على مبدأ الشراكة الدائمة بين المؤسسة ككيان اقتصادي اجتماعي خاص للموارد البشرية، والموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي لمو ونجرب وديمومة المؤسسة، وتقوم هذه الشراكة على نورن المصالح بين المؤسسة وموردها وتصبح حراً لا بشراً من ثقافة هذه المؤسسة وبالتالي من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على ما تتركز هذه الشراكة بالنسبة للفرد والمؤسسة<sup>٩</sup>

بالنسبة للفرد فهو يمارس عملاً ويقدم وقتاً وجهد<sup>١٠</sup> لأسباب ودوافع واحتياجات متعددة ومتشعبة بالنسبة للمؤسسة فهي في مقابل هذا الوقت والجهد تحقق أداء تم رسم إماره وحجمه ونوعه لكل فرد ما بين تقديم الوقت والجهد وتحقيق الأداء، ما بين مدخلات الفرد (وقت وجهد) ومخرجاته (الأداء)، تتحدد تعويضات الفرد من حيث القيمة والسعة.

هذه العلاقة التبادلية للمصالح بين الفرد والمؤسسة، ترسم للعلاقة التبادلية الأكبر والأشمل بين الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة التي تقوم على فضاة هذه الموارد بتقديم إمكانياتها وحراتها مقابل فضاة المؤسسة بتقديم تعويضات ومرايا بشكل يؤسس إلى تأمين استقرار ومو

وتتميز الموارد البشرية والمؤسسة في الوقت نفسه، ويؤسس أيضاً إلى تمتين قاعدة ومبدأ الشراكة بين الطرفين.

### □ مفهوم التعويضات في العمل

مع تسليطنا شتعدد المفاهيم المتعلقة بتعويضات العمل Compensation at work التي تدفعها المؤسسات مقابل جهود وحبرات مواردنا البشرية. فسللة التعويضات والحرابا هذه ترتبط مباشرة بعوامل كثيرة، منها ما يخص المؤسسة، ومنها يرتبط بتأثيرات المحيطات على رسم وتحفظ المؤسسة لمضمون هذه السللة من تعويضات ومزايا وأهدافها بفرص التأثير على تروحيه سلوكيات أداء الموارد البشرية في الاتجاهات التي نرسمها استراتيجية إدارة الموارد البشرية. ولكن بالرغم من اختلاف المؤسسات فيما بينهما بهذا الخصوص، إلا أن القاسم المشترك بين معظمها هو في كيمية إدارة سللة التعويضات والحرابا بشكل يحفل من بعضها مؤسسات تتمتع بمستويات عالية من الاستقرار لمرادها البشرية، وفي الوقت نفسه رائدة في جذب الموارد البشرية الدكية.

ولكن بالرغم من تعدد نظرة والمفاهيم إلى التعويضات إلا أن أكثر المفاهيم وضوحاً هو الذي يشير إلى كافة أشكال الأحرور والمواند التي يحصل عليها المرء بغير جهد مدول في وظيفة محددة، أو بغير عمله بوظيفة معينة.

وهذه التعويضات قد بأخذ أسنوبير الأسلوب الأول وهو المتعلق بالمدفوعات المالية الماشرة والتي تأخذ شكل الأحرور والمرنات والحرور والعمولات، والأسلوب الثاني وهو المتعلق بالمدفوعات غير المالية والتي تأخذ شكل الحرابا المالية مثل التأمينات والخدمات والإحارات مدفوعة الأجر.

## ١- أهمية التعويضات والمزايا

مما لا شك فيه أن حجم تعويضات والمزايا التي يقدمها القطاع العام والأعمال للموارد البشرية المستوطنة فيهما في كافة الدول دون استثناء، لا يسمح بتجاهل أهمية مسألة التعويضات، من حيث حجم التعويضات وبنوعياتها، ومن حيث تأثيرتها على مغبة الدولة أو على حجم التكاليف في مؤسسات قطاع الأعمال ومؤسساتها على رغبة المجتمع ويمكن أن نضرب إلى أهمية تعويضات من خلال رؤوس رؤية دحية وأخرى خارجية.

فيما يتعلق بالرؤية الداخلية سرر أهمية التعويضات في رؤية المؤسسة ورؤية الموارد البشرية.

نظرة المؤسسات إلى التعويضات بالرغم من صدامتها خاصة في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، إلا أنها تدخل ضمن استراتيجياتها وسياساتها وتعطى لها أولوية عن سواها كونها أحد أهم مقومات استقرارها ومن ثم تميرها للمحافظة على مركزها التنافسي كما أن تمير إدارة الموارد البشرية في رسم سياسات معينة للتعويضات، يسمح لهذه المؤسسات أن تصدّر "القيادة" leader في جذب أكثر الموارد البشرية وأن لا تكون مؤسسات تابعة followers سرر أهمية التعويضات بالنسبة للمؤسسات<sup>(١)</sup> مع قول نظريه أن التعويضات لمحفزة يعمل من مؤسسة أكثر نفاسة من غيرها، ذلك أن هناك تكاليف شاملة مرتبطة بصيغة وعصر العمل تحدد هي مستوى المنافسة الذي يجب أن يسود، وهذه التكاليف لا تنشأ فقط بسبب مسؤوليات التعويضات ولكن أيضاً بسبب مستوى وبنوعية الإنتاجية، لذلك فإن القضية لا تتعلق فقط بما تحصل عليه

Penny Hackett, Op Cit, PP 200-201

(١)

الموارد البشرية من تعويضات ومزايا، إما أيضاً بما يحققونه من إساح من حيث الكم والنوع.

أما الأساس في أهمية التعويضات بالنسبة للموارد البشرية كونها أولاً. تحقق لها مستويات عالية من الاستقرار الحالي والمستقبلي نتيجة شعورها بالأمان والأمن في مؤسسات تطلق معهم قاعدة الشراكة في المصالح، ثانياً. تحقق لها مستويات عالية من الرضا الوظيفي حيث تميل الموارد البشرية إلى قناعتها بأن جهودها توارى وتستحق التعويضات التي تحصل عليها، وثالثاً، تنظر الموارد البشرية إلى أن توارن المصالح بينهم وبين المؤسسة سيجتهدون في تحقيق درجات عالية من الولاء المتبادل بين الطرفين، وبالتالي من الطبيعي أن تربط الموارد البشرية الولاء ومستوياته بتميز التعويضات التي يحصلون عليها من المؤسسة بمقارنة بغيرها

أما فيما يتعلق بالرؤية الخارجية، تبرز أهمية التعويضات من وجهة نظر: الدولة والقطاعات العمالية.

تنظر الدولة إلى أهمية التعويضات التي تحصل عليها الموارد البشرية مدى تأثيراتها مباشرة على الاقتصاد المحلي وتحديداً على الناتج المحلي، وعلى صيانة وحماية هذه الموارد اقتصادياً واجتماعياً، لما تشكله هذه التعويضات بأشكالها المختلفة من سد مبيع في توارن المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تظهر نتيجة الإحلال في توارن التعويضات. كما تؤدي التعويضات إلى تحرير أسواق العمل وعلى المعروض منها كون هذه التعويضات قدرة شكل كبير على الوفاء بالتزامات الموارد البشرية اقتصادياً واجتماعياً كما يعطى تدخل الدولة في القرارات المتعلقة بالتعويضات أهمية خاصة للتعويضات على المستويين العام والخاص من حيث إعادة العدالة في توزيع الدخل والثروة بين المواطنين، ومن حيث

تدخل المداشر في تحديد مستويات الحد الأدنى للأحور أو في كمية التعويض عن الوقت الإضافي وكذلك الحرمان والهدم التي يجب على المؤسسات في قطاع الأعمال تقديمها بموردها البشرية

أما على مستوى النقابات العمالية، تبرز أهمية التعويضات في تدخّل نقابات بأمم، الحماية القانونية للموارد البشرية وحكمتها، كالمسومة الجمعية، توفيت الحصول على التعويضات، ضمان الحصول على التعويضات ومدى توافقها مع علاء المعينة والرعاية الصحية

### د. التعويضات وأداء الموارد البشرية

من المنطقي أن نعتب التعويضات بأشكالها المختلفة قوة تأثيرية على أداء الموارد البشرية أيّ كان الأسلوب المعتمد في منح هذه التعويضات كما تقوم معظم المؤسسات الكبيرة بإجراء دراسات دورية لتتعرّف على مدى إدراك الموارد البشرية وإحساسهم لديها تجاه سلة التعويضات المعتمدة لديها، ومدى تحقيق هذه التعويضات للأهداف المحددة لها في شكل سياسات تأخذ في الاعتبار معبرات متعددة ترتبط بالمحيطات ذات العلاقة المباشرة مع المؤسسة من هذ المصطلح ما هي اتجاهات التعويضات من وجهة نظر المؤسسة؟ بالمقابل كيف نقيّم المورد البشرية سلة التعويضات، هذا ما سعالحه في الموضوعات التالية

### • اتجاهات المؤسسة بشأن التعويضات

تحتل التعويضات أهمية مألعة من قبل إدارة الموارد البشرية نظراً لانعكاسها فور إعلانها بصورة سياسات على مصادر أداء المورد البشرية وبالتالي على لمسار العاء لأداء المؤسسة لذا ما هي أهم الأهداف التي يجب أن تؤسس عليها التعويضات، وكيف يتم صياغة السياسات الكفيلة بتحقيقها؟

إن إمكانيات تأثير التعويضات على أداء الموارد البشرية، يتوقف بالدرجة الأولى على مدى إدراك إدارة الموارد البشرية بأن التعويضات ينبغي أن تستند على جملة أهداف أهمها: العدالة، الصمان والحماية، التوازن، المشاركة والتحفيز.

إن الالحاح إلى تحقيق العدالة<sup>(١)</sup> Equity تعتبر من العوامل المؤثرة والمحاكمة في تحديد حجم ونوع التعويضات التي يتوقعها الفرد مقابل وقت وجهد العمل أو الوظيفة أو المهنة التي يمارسها، بمعنى آخر تحقق العدالة من التعويضات بمجرد ارتفاع مستويات التوقع للفرد من عدالتها. إن تحقيق العدالة من التعويضات كهدف مركزي لإدارة الموارد البشرية، لا يجب أن يقتصر تحقيقها داخل المؤسسة، إنما يجب أن تستند عدالة لتعويضات قياساً بالتعويضات المصروفة في المؤسسات الصاعدة، هذا ويستطرق لاحقاً إلى نظرية العدالة، عدالة التعويضات كأمر هدف من أهداف التعويضات في حث الموارد البشرية على ريادة الإنتاجية

إن قدرة التعويضات في التأثير على أداء الموارد البشرية، يتوقف على توفير مقومات الحماية والصمان للموارد البشرية Safety and Security، وبمعنى الحماية والصمان هو أن توفر سلة التعويضات والبرامج كافة مقومات الحماية والصمان من المخاطر المتعارف عليها داخل وخارج المؤسسة، وأمر ما يجب أن تعطيه هذه السلة، المرحص، التقاعد، حوادث العمل، التوقف عن العمل والبطالة... الخ.

أما بخصوص التوازن Balance، يعني أن تلعب سلة التعويضات دوراً أساسياً في تحقيق التوازن بين جملة التعويضات التي يحصل عليها الفرد

R Wayne Moudy Robert M Noe Op. Cit. PP 223-224

(١)

قياساً بالأفراد الآخرين على نفس مستوى الكفاءة، أو تخصيص لهوة بين تعويضات الرئيس والموظفين. لأن تحليل التوافق في الثواب يحقق دور شك شعوراً بالاستياء وبالتالي انحصاراً في الروح المعنوية، وقد يؤدي ذلك إلى حثل واضح في أداء الموارد البشرية. إن مقارنة سلة التعويضات مسألة طسعه في حالات عدم رضا الموارد البشرية عليها، وبالتالي تفقد التعويضات أهدافها في التأثير على الأداء.

**أما المشاركة Participation** فهي مشاركة الموارد البشرية في رسم سياسات التعويضات في المؤسسة لتحقيق مبدأ الاعتراف والقبول بها، مما يحفز التعويضات قوة الدفع المطلوبة لتأثير على أداء الموارد البشرية.

**أما الانحاء الأخير للتعويضات فهو التحفيز Incentive** أي توجيه سلوكيات الموارد البشرية وتوطينها في خدمة الأداء المحقق للمؤسسة، فالتعويضات إذاً تهدف إلى إيجاد الدافع أو تحقيق الدافعية لدى الموارد البشرية ومحفزهم على تحقيق أفضل أداء لمرطائف أو المهام التي يمارسونها.

موضوع سياسة التعويضات في المؤسسة Compensation Policies، فأساسه هي مجموعة من الإرشادات برسم مآرب أداء الموارد البشرية، لا أن هذه السياسة وإن كانت توضح الموارد البشرية إلا أنها ترتبط بمجموعة من المتغيرات تؤثر تأثيراً مباشراً على سياسة التعويضات. باختلاف حجم المؤسسات على سبيل المثال يسمح للمؤسسات الكبيرة التي نواجه منافسات حادة أن ترسم سياسة مفعرة للتعويضات تعكس من وجهة مفعرة قوية قياساً بالمؤسسات التي تعمل في ظل ظروف مستقرة، حيث تتميز سياسة تعويضاتها بالثبات والاستقرار.

نأزرع من أهمية الأهداف ولسياسات التي تسعى المؤسسات إلى

تحقيقها من سلة التعويضات والمرايا المقدمة لحوادثها البشرية والتي تتمحور حول استقرار مواردها وتفعيل ولأنها من جهة، وإلى تحقيق مستويات متوارة لأدائها على مدار حياة المؤسسة، ولكن كيف تنظر الموارد البشرية إلى سلة وسياسة التعويضات في المؤسسة؟

### • اتجاهات الموارد البشرية بشأن التعويضات

تختلف الأسباب والدوافع التي تدفع الموارد البشرية للعمل في وظيفة أو مهنة محددة وفي مؤسسة معينة دون غيرها، ومع هذا الاختلاف تشكل التعويضات والمربح قوة الجذب الأساسية التي تقف وراء قرارات الموارد البشرية في الحفاصة بين الرقص والبول أثبتت عدة دراسات أن قبول أو رفض الموارد البشرية ينوقف بالدرجة الأولى على رؤيتهم وقناعاتهم بأهمية التعويضات كقوة جذب لهم الآن ولتطلعاتهم المستقبلية. كيف إذاً تنظر الموارد البشرية إلى التعويضات وتأثيراتها مقابل الوقت والجهد المدول لوظيفة أو مهنة معينة على المحددات الذاتية ذات الصلة المباشرة بسلوكياتها، بمعنى آخر ما هي العلاقة بين التعويضات وكل من المحددات الذاتية الروح المعنوية، الرضا الوظيفي والدافعية.

تنظر الموارد البشرية فيما يتعلق بالروح المعنوية إلى مدى تأثير التعويضات والمرايا الأخرى على مستويات روحها المعنوية، بحيث تدفع هذه التعويضات والمرايا التي تقدمها المؤسسة باتجاه خلق الرضا لدى الموارد البشرية من أجل تكريس الوقت والجهد في خدمة الأداء العام للمؤسسة، أو بمعنى آخر هي التزام الموارد البشرية ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المؤسسة وتحقيق أهدافها. لذا تنظر الموارد البشرية إلى التعويضات والمرايا كمدخل أساسي في رفع مستويات الروح المعنوية، الذي يكرس مطلق أولويات المؤسسة وهو أن تأخذ من الموارد البشرية



أقصى ما نستطيع من وقت وجهد ونفده لهم أقصى مقابل من تعويضات ومربا من أجل هذا بدأت المؤسسات بإجراء دراسات دورية للتعريف على مدى إدراك الموارد البشرية وإحساسهم بحاج صلة التعويضات والمربا، ومدى مساهمة وتأثير هذه التعويضات والمربا لس على لروح المعنوية للموارد البشرية بما إلى رفع الروح المعنوية إلى أعلى مستوياتها، من خلال استحداث كافة الوسائل والطرق التي تساعد على زيادة رغبة الموارد البشرية في رفع مستويات أدائها، ونظر الروح المعنوية العالية هي إحدى هذه الوسائل.

إن خلق الروح المعنوية لا يكون إلا باحتواء جو العمل المحيطة بالموارد البشرية وخلق الظروف لئمتها، واقع الأمر إن بحس ظروف العمل يدفع إدارة الموارد البشرية إلى العناية بهذا الأمر بعينه الإفادة من كميات الكفاءة لدى الموارد البشرية، وكذلك إلى برصاء شعورهم بتعنت الاستقرار النفسي لهم من خلال تعويضات والمربا والخدمات التي يمكن للمؤسسة أن تقوم بتوفيرها.

يظهر لنا موضح أهمية الروح المعنوية وتأثيرها على جهد وأداء الموارد البشرية، كما يظهر لنا أيضاً كيف تنظر الموارد البشرية إلى التعويضات والمربا التي تقدمها المؤسسات كمحدد أساس في رفع روحهم المعنوية. فالمقاس إن شعور المورد البشرية بعدم كفاءة تعويضات والمربا في التأثير على روحهم المعنوية، بدأ بعض المؤشرات التي تدل على انحماض الروح المعنوية وبالتالي إلى عدم استقرار أداء الموارد البشرية، من أبرز هذه المؤشرات هي: فقدان الاهتمام بالعمل، ارتفاع معدل دوران العمل، كثرة الشكاوى، التوقف عن العمل، الغياب الح

إن معالجة وتحليل المؤشرات السابقة تؤدي إلى معرفة السبب الأساسي الذي أوجدها، أما معالجتها واختيار السياسة المناسبة فهي مسؤولية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وبراينا ستكون أول الحلول المطلوبة للسيطرة على هذه المؤشرات هو إعداد النظر سلة التعويضات والمزايا التي تقدمها المؤسسة، إلى أن ندرك الموارد البشرية بأنها متغيرة وعادلة مع الوقت والجهد المبذول في العمل

إن طبيعة التسامح لأمر واضح في العلاقة بين عملي التعويضات والمزايا والرضا الوظيفي للموارد البشرية، فالموارد البشرية تنظر إلى التعويضات نظرة الريه والشك وعدم الاقتناع وأخيراً عدم الرضا لمبررات كثيرة، يأتي في مقدمة عدم الرضا، على سبيل المثال، قد لا يفسح الفرد بالوظيفة أو المهمة التي أسندت إليه في هيكلية المؤسسة مما يجعل مستوى الرضا الوظيفي لديه عند مستوياته المنخفضة، خاصة إذا كان من أصحاب الكفاءة ويدرك تماماً بأنه يستحق وظيفة أو مهمة في مستوى أعلى، ولشعور بتفاوت التعويضات والمزايا بينه وبين غيره تجعل من الرضا الوظيفي كما ذكرنا في مستوياته المنخفضة إن تمسك الموارد البشرية بوظائفها واقتناعها بالعمل الذي تمارسه والتمسك بها واستقرارها يجب أن تعكس مستويات عالية من التعويضات والمزايا لتعكس بالسوية درجات مرتفعة من الرضا الوظيفي، وهيكلة التعويضات والمزايا ستؤثر بدون شك على السلوكيات الإيجابية للموارد البشرية.

أما بخصوص التعويضات والمزايا فالفقار في هذا الإطار يدور حول أسئلة مركزية: أولها لماذا يعمل الفرد؟ وثانيها ما هي القوى التي تحرك سلوك الفرد؟ وثالثها ما هو تأثير الدوافع على ميول وسلوكيات الموارد البشرية؟ كل هذه الأسئلة تعطي إحداً واحدة تتمحور حول أهمية

محدد المول تدافعه التي تحرك الموارد البشرية بالحداء الأداء المحفظ لها  
هي الهياكل التنظيمية للمؤسسات.

كثيره هي التعريفات التي ركزت على ربط بين داء مورد البشرية  
وتعويضات، لما لهد الارشاد من تأثير قوى على دافعه وسلوكيات  
الموارد البشرية ان نظريات التحفيز تفسر لإدارة الموارد البشرية في  
مسانة تدفعية إمكانية ربط بين داء مورد البشرية بالتعويضات والتعريفات  
لأن هذ، الربط يريد عملياً من تدفعية الموارد بالحداء الأداء الذي يحقق  
الإنتاجية المطلوبة. خاصة إذ أحدثت المؤسسة بالحداء ضرورة منع  
التعويضات والمزايا بعد تحقق الأداء الإيجابي للموارد البشرية

إن حاجات ورغبات ومطلقات الموارد هي الأساس في بناء هيكلية  
تعويضات ولحزنا في المؤسسات، وكما تمكنت المؤسسات من إشباع  
هذه الحاجات والرغبات من خلال التعويضات والتعريفات، كلما اتجهت  
المؤسسات إلى زيادة التدفعية لمواردها البشرية، وهذا ما نرغب به هذه  
الموارد. كلما قدمت المؤسسة بحظوة سريعة بالنحو فاعلية وكفاءة أدائها  
الطبيعي

خلاصة القول لم يحظ إلا القليل من حواسن لتسوك التنظيمي  
بالدراسة والبحث، مثلما حطت به موضوعات الروح المعنوية والتدافعية  
والروح الوطنية، إذ من الواضح أن هذه الموضوعات هي عصب الأهمية  
لتفسير العمل وتحقيق الأداء والإنتاجية المطلوبة، ولكن في الحقيقة فإن  
إدراكنا سلماً بالخاصية الاقتصادية للمديرين، فإن الإنتاجية أو الأداء تعد  
واحدة من المعايير الكثيرة لججاج المديرين بعد معيار الربح، كما أن  
المحاولات التي تم القيام بها من أجل ربط هذه المتغيرات بالإنتاجية  
والأداء قد أحفقت في بيان أي نوع من الأساق يجب أن يتم بينهم،

فالروح المعنوية العالية، على سبيل المثال ليست شرطاً كافياً لحدوث الأداء أو الإنتاجية العالية، كما أنها لا تؤدي بالضرورة إلى إنتاجية أعلى من الروح المعنوية المنخفضة، لقد فرض هذا الأمر على اساحثين أن يسلّموا إلى حد ما بأن الحديث عن الرضا الوظيفي عالياً ما يكون أقل أهمية من التأثير على سلوكيات الموارد البشرية بين الدلائل المتوقعة للدلائل المرتبطة بالروح المعنوية والدافعية.

ولكن بالرغم من تعارض نتائج الدراسات والأبحاث المتعلقة بالدافعية والروح المعنوية والرضا الوظيفي وعلاقتهم بالأداء والإنتاجية إلا أن خلاصة القول، رغم اختلاف الرؤية بين المؤسسة والموارد البشرية حول أهمية وأهداف التعويضات والمزايا، إلا أن الاتجاهات العالمية بخصوص ساء مؤسسات مميّزة، بحيث أن يتغلق من قدرة ما سبق وذكرناها بأن هذا الساء لا يمكن أن يتحقق أو يتأسس أولاً إلا من خلال استقطاب وجذب أكتأ الموارد البشرية، ومن ثم تعبير وتنمية وتطوير هذه الموارد، وثانياً توازن المصالح بين المؤسسة والموارد البشرية ويأتي في مقدمتها مبدأ لا يقل الجدل هو لتوازن بين جهود الموارد البشرية وسلة التعويضات والمزايا التي تقدمها المؤسسة، شرط تحقيق مبدأ عدالة التعويضات والمزايا من سائر مواردها البشرية. ولكن ما هو المقصود بعدالة التعويضات هذا ما سناقشه مباشرة.

#### □ نظرية العدالة Equity theory

نظرقاً في مجالات سائفة إلى موضوع التوازن بين وقت وجهد الفرد وحجم التعويضات والمزايا التي يحصل عليها من المؤسسة، يعرض النظر عن مركز وظيفته أو مهته في هيكلية المؤسسة نقصد بالتوازن أن الفرد لا يكتفي فقط بادل الجهد للحصول على التعويضات المقابلة له فقط، إنما

يحرص على الشعور بعدالة هذه تعويضات ومساستها أي يوزنها لمجهود  
الذي بذله فالعدالة Equity والحاجة إليها منتشر من العوامل الحاكمة في  
تحديد مستويات التعويضات والمزايا التي يحصل عليها الفرد، ولكن كيف  
يحرص أو يطمح إلى توفّر هذه العدالة؟ عادة يحرص الفرد على مقدرة  
نفسه بالآخرين القريبين من ظروف عمله، وبحكم على درجه انتباهه أو  
الاحتمال في المعاملة التي يلحقها في المؤسسة قياساً بمعاملة التي يلحقها  
هؤلاء الآخرين. وهذا كدست حصنة المقارنة به يعامل معاملة مشابهة فلا  
ردود فعل سلبية تجاه المؤسسة، أما إذا كانت النتيجة أنه يحصل بمعاملة  
مختلفة (أقل) بالشعور بالتوتر ستكون سبب الموقف وبالتالي ينجأ إلى  
مجموعة من ردود الأفعال السلبيّة تجاه المؤسسة، ولكن من يقارن  
الأفراد أنفسهم؟ وما هو أساس المقارنة؟

عادة يدرّس الفرد ما يحصل عليه من تعويضات ومزايا مع أقرانه أي  
بالآخرين الذين يعملون في نفس المؤسسة وبوظائف أو مهام مماثلة، أو  
قد يذهب بعض الفرد بمقارنة ما يحصل عليه مع أقرانه في مؤسسات  
مماثلة.

والعدالة الداخلية Internal Equity بالنسبة للفرد هو إدراكه بأن  
سيحصل على تعويضات مقابل الجهد الذي يبذله متوازياً مع تعويضات  
أقرانه في الوظائف المماثلة، كما يدرك في نفس الوقت، أن الاختلافات  
في الوظائف ومراكزها تؤثر على حجم وطبيعة التعويضات وفقاً لأهمية  
الوظائف في الهيكل التنظيمية. أما العدالة الخارجية External Equity بالنسبة  
للفرد فهي إدراكه أيضاً من خلال المقارنة لوظائف أو مهام مشابهة إلى حد  
كبير في مؤسسات مماثلة إلى الوظيفة أو المهمة التي يمارسها أنه يحصل  
على تعويضات ومزايا لا يكون فروقات واضحة

أما فيما يتعلق بأساس المقارنة، عادة لا يقارن الفرد الحجم المطلق

للتعويضات والمزايا التي يحصل عليها، إما يسي مقارنة على تلك التعويضات أي المخرجات Outputs التي حصل عليها مقابل جهده أو عمله أي مدخلاته مقارنة بما حصل عليه أقرانه مقابل عملهم، فالتعويضات لا تقارن بالتعويضات، بل الأساس في المقارنة هي التعويضات قياساً إلى Inputs التي قدمها الفرد والآخرين إلى المؤسسة، لذا بالنسبة للفرد يكون أساس المقارنة:

$$\frac{\text{تعويضات الفرد}}{\text{مدخلات الفرد}} \longleftrightarrow \frac{\text{تعويضات الآخرين}}{\text{مدخلات الآخرين}}$$

إن موقف الفرد في المؤسسة يتوقف على نتائج هذه المقارنة، فإذا سادت السبب شعر الفرد بعدمالة التعويضات التي تقدمها المؤسسة، أما خلاف ذلك يشعر الفرد حينذاك بتوتر وصراع يكون دافعاً له بحيث يتبعه سلوكه نحو اتحاد كافة المواقف لتصبح الحل في المعادلة تحفيزاً للمدعى العدالة، ولكن ما يجب للإشارة إليه أن الجهد ليس هو المدخل الوحيد الذي يدخل ضمن مقارنات الفرد مع أقرانه، إنما تتضمن المدخلات مستوى التعليم، قدرات الفرد ومهاراته، خبرته، أدواره، الخ، إذاً تشكل مدخلات الفرد للمقارنة سماته بالمطلق والتعويضات الخاصة به قياساً بالآخرين.

إن حكم الفرد (الموارد البشرية) يتكامل مع المقارنة سيكون في وضع يشعر من خلاله بالعدالة، ولن تتوفر له دافعية ما لتغيير سلوكه تجاه المؤسسة أما إذا كانت مع المقارنة محتفعة، يشعر الفرد عندئذ بتوتر وعده نوارن نتيجة فقدان وعباب العدالة، وهنا يمرر أماما احتمالات الأول أن يقدر الفرد أن وضعه أسوأ من وضع قريبه والثاني أن يقدر بأن وضعه أفضل منه.

### بواجه الفرد الاحتمال الأول من خلال:

- الضغط على المؤسسة لتحقيق مبدأ التكافؤ بين التقييمين وزيادة التعويضات التي يحصل عليها قياساً بالآخر.
- إذا لم يحقق الضغط على المؤسسة إعادة التكافؤ، يذهب باتجاه الضغط لتقليل التعويضات التي يحصل عليها الآخر.
- الاتجاه نحو نفس الفرد لمكونات مدخلاته (الجهد) في محاولة منه لاستعادة التكافؤ في نسبة المقارنة.
- الاتجاه بالضغط على زيادة مدخلات الآخر.
- الاتجاه نحو ترك المؤسسة حاصلة في حالات الأس من عدم عدله التعويضات، مما يريد من مرص تعبيرة بمؤسسة بحثاً عن أعدائه في مؤسسة أخرى.
- الاتجاه نحو تغيير مدركاته فيما يتعلق بعض المميزات و أن يريد من قبعة أدوار الفرد الآخر.

أما في عدله المتعكسة، كان يأتي حكم الفرد بأن وضعه أفضل من الآخر، فإنه يتجه نحو تغيير مدركاته عن المكونات الداخلية في المقارنة، ويبدأ بإقناع نفسه بأن مدخلاته هي في واقع الأمر أفضل مما كان مدركاً لها في بداية المقارنات.

نلاحظ من بعض التحفظات على نظرية العدله، إلا أنها أوضححت لنا أن الفرد يشعر بالعدالة من حواء مقدرته دائمة لما يحصل عليه وما يقدمه مما يحصل عليه الآخرين من حرة ما يقدمونه لذا على إدارة الموارد البشرية أن تسعى إلى تقديم تعويضات ومزايا عادلة داخلياً وخارجياً، ونعني العدالة هنا إلى ضرورة ربط التعويضات بما تقدمه الموارد البشرية لتحقيق مزيد من الرضا والارتياح للموارد البشرية كما تمثل تحديات إدارة الموارد البشرية في كثير من المؤسسات إلى توفير

هامش واسع من المعلومات للموارد البشرية، بالفكر الذي يتيح مقارنة التعويضات التي يحصلون عليها قياساً بالتعويضات المقدمة في مؤسسات صاعدة

معتقد من خلال ربطاً لموضوع التعويضات والمزايا بأداء الموارد البشرية باعتباره أحد أهم المحددات التي يتم عن طريقها تخصيص التعويضات والمزايا للوظائف والمهن في المؤسسات كما يعتقد أن لتعويضات والأداء يجب أن يرتبطاً ارتباطاً وثيقاً، واعتبار هذا الارتباط شرطاً مسبقاً للحصول على التعويضات ولكن بالرغم من أهمية الأداء كمحدد أساسي في تخصيص التعويضات، إلا أنه لا يمكن تجاهل محددات أخرى يجب أن تأخذها إدارة الموارد البشرية في الاعتبار عند تخطيط وتخصيص التعويضات والمزايا تمهيداً لربطها بالوظائف أو المهن. من المحددات الأخرى الجهد *Effort*، الأقدمية *Seniority*، المهارات *Skills Field*، صعوبة الوظيفة *Job difficulty* ودرجة الاستقلالية *Discretionary Job*. أخيراً برر من الشافص الذي يوجد كثيراً بين ما تعدّه المؤسسة على أنها تكافؤ عبه وس ما يدركه الفرد على أنه يكافؤ علبه، بمعنى أن المؤسسة قد تعلن أنها تمنح التعويضات على أساس معايير معينة للأداء بينما يدرك الفرد أن التعويضات الممنوحة لا تعتمد على المعايير المعلنة من قبل المؤسسة يعتقد أخيراً أن إدارة الموارد البشرية إذا أرادت من تخصيص التعويضات أن تستعيد إلى أقصى درجة من التعويضات والمزايا التي تمنحها للموارد البشرية، أن تكون عملية لتخصيص مية عن محددات واضحة للموارد البشرية لا تقلل الدس أو الحضا، وأن يحقق التخصيص مبدأ العدالة الداخلية والخارجية لتعويضات والمزايا لكافة الوظائف والمهن داخل المؤسسة.



وهنا لا بد وأن نشير أخيراً، أن عوفاً انعدام العدالة في التعويضات فيما يخص أسواق عمل الحارثة، فمن الممكن أن تكون نتائجها سبباً على المؤسسة، وسي قد لا تكون قادرة على جذب مواهب محبوبة والاحتفاظ بها كما أن تكثيف تحقيق أو الحفاظ على العدالة هي بامقته لئس، ذلك أن ثلثة جميع عروص التعويضات الصافه التي تستطيع الموارد الشربة الحصول عليها، قد يشجع الموارد الشربة على البحث عن أعلى العروص الوصبية لإقناع الإدارة على رتبة بموابعاتها، وهي مسأله تستعد وفقاً طويلاً ومكثفه بالنسبة للموارد الشربة كما تكون عواقب انعدام العدالة داخلاً مدخلاً لانهاء الرغب لدى الموارد الشربة، وعدم بذل جهد كافي، وبعدم الثقة في المؤسسة بشكل عام، كما أن انعدام العدالة داخياً قد يؤدي إلى مشأه صراعات داخل المؤسسة، وهذا يستعد وقت المديرين ومواردها بشربة، مهابك عن استمرار هدفهم وجهدهم وبالتالي أدتهم، كما أن الحفاظ على عدله داخية مرتفعة، قد يشأ عنه المصلحة في التعويضات لبعض الموارد الشربة مقارنة بالتعويضات الخارجية، في الوقت الذي تكون فيه التعويضات عليه، مما يؤثر سائراً سلباً على عدالة التعويضات الداخلية

إن المحافظة على مستويات عالية لأداء الموارد الشربة يستلزم دون شك تصميم أنظمة للمحافظة على العدالة الداخلية والخارجية للتعويضات، وتصوير هذه الأنظمة من وقت لآخر دون التصحبة بأي من العدنيين، ولكن تبقى هذه المشكلة هاجساً مستمر لإدارة الموارد البشرية التي تسعى في ظل الضغوط الداخلية والخارجية إلى إدارة الشوارح باستمرار لحفظ المشكلات والحفاظ على نظم للتعويضات يحقق عدالة في التعويضات وفعالية في الأداء.

## □ التعويضات وأنواعها

من الصعوبة بمكان تحديد أنواع التعويضات Types of Compensation فهي أعقد بكثير من الاعتقاد الشائع وأكثر تنوعاً وتنشأ داخل المؤسسة وحتى بين المؤسسات باختلاف طبيعة أنشطتها، ولكن رأيت أن نميز بين أنواع التعويضات وفقاً لتأثيرها أو حصة الهدف منها، وبناء عليه نقسم أنواع التعويضات إلى مجموعة التعويضات المحصورة للموارد البشرية ومجموعة التعويضات التي تؤمن صيانة وحماية الموارد البشرية

فيما يتعلق بالتعويضات المحصورة للموارد البشرية فإن التعويض المباشر Direct Compensation والتعويض غير المباشر Indirect Compensation أو الموائد غير المالية Nonfinancial Compensation هي أبرز أشكال هذا النوع من التعويضات والمربا والتي تؤثر مباشرة على دافعية الموارد البشرية لدى معهود أكثر ورفع مستويات أدائهم<sup>(١)</sup>

أما بخصوص التعويضات والمزايا والتي تعرف تقليدياً بالمزايا والخدمات الإضافية مثل أنظمة المعاشات والمعاهد وحفظ التأمينات الاجتماعية ونظم الأمن والسلامة<sup>(٢)</sup> إلخ، وسائل التعويض هذه هي عوامل تؤثر على صيانة وحماية للموارد البشرية والمحفزة عليها أكثر من تأثيرها على تحفيزهم ودعمهم<sup>(٣)</sup> أن هذه النوعية من الخدمات والمزايا هي متاحة لكافة الموارد البشرية بغض النظر عن الأداء، وبالتالي لا ترتبط به مباشرة، إنما تميل إلى الإنفاء والمحافظة على الموارد البشرية في المؤسسة، ولكنها لا تثير دافعيتهم لدى معهودهم ورفع مستويات أدائهم، إنما تهدف هذه المزايا والخدمات بالأساس إلى تقوية ولاء وانتماء الموارد البشرية وتشكل مظلة أمان بالسبة لهم.

Luis R. Gomez Mejia, and Others, Op. Cit. P 493.

(١)

عموماً أياً كانت طبيعة التعويضات المتاحة أمام مُورد البشريه في المؤسسة، إلا أنه بالنسبة لها يعتبر مهلة متكاملة من التعويضات، تخضع دائماً للمقارنة على المستوي الفردي أو الجماعي لاستشراق عدالتها فيما يتعلق كونه المورد البشريه على وجه العموم لا بد وأن تتولى إدارة الموارد البشرية ووفقاً لاستراتيجيتها، أن تحقق اردواجية الأهداف من جراء سياسات التعويضات والخدمات والمزايا المعتمدة في المؤسسة، فلا أرحية لتعويضات المعتمدة على المربح والخدمات لأخرى التي تشكل ضمان الأمان في حماية وصيانة مواردها البشرية، إنما من مصلحة المؤسسة صياغة مظهر أو شبكة أو هيكلية من التعويضات، بشكل في بداية الأمر أرحية صله لدافعية مواردها البشريه من جهة، وعاملاً قوياً في تأمين استقرار مواردها من جهة ثانية، وقوة جذب للموارد البشرية الدكنة ولتموهنة من مصادر الاستقطاب المعتمدة من جهة ثالثة

### ب التعويض المباشر وتقييم الوظائف

يعتبر التعويض المباشر Direct Compensation أو العائد من أكثر الموضوعات إثارة للجدل بين الموارد البشرية والمؤسسات، نظراً لاعتماد إدارة المورد البشرية إلى معايير متعددة متى ودكرتها في احتساب وتخصيص التعويضات المباشرة، ولكن هذا لا يوضح ما يمكن عمله من أجل التأكيد من أن المروقات الجوهرية بين التعويضات المباشرة يمكن معرف عليها ويمكن تحديدها، كما لا يؤكد بأن التعويض أو العائد أو الآخر المدفوع بعكس في واقع الأمر حقيقة وموضوعية هذه المروقات، بمعنى آخر يأسه مع هذه المروقات، وهذه مسألة في غاية الأهمية والتعقد لكن لأطراف المعية داخل المؤسسة، إدارة المؤسسة، إدارة الموارد البشرية وأخيراً الموارد البشرية المباشرة مباشرة بشكل أو بآخر

لذا فالتمويض المباشر هو الأجر أو الراتب الأساسي الذي يحصل عليه الفرد مقابل قيامه بالوظيفة أو المهنة التي يشغلها، وأرقام العمل الإضافية والإحارات المدفوعة الأجر، المشاركة في الأرباح والمكافآت على الأداء المتميز إن تحديد<sup>(١)</sup> الأجر العادل الذي يحصل عليه الفرد وتبرير المروقات في الأجور لكافة الموارد البشرية، هي من الأهداف الأساسية لهياكل أو نظم الأجور في المؤسسات ولكن كيف يتحقق ذلك؟ لتحقيق هذه الغاية على المؤسسة إن تستخدم تقييم الوظائف لتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى ومن ثم تحديد مستويات الأجور العادلة الذي يعكس المروق التي تم تحديدها بين الوظائف.

### • تقييم الوظائف

يعني تقييم الوظائف job evaluation تحديد الثقل والأهمية النسبية لها على أساس معرف واضح ودقيقة لسمات الوظيفة وسمات شاعنها (وصف وتوصيف الوظائف)، هذا التحديد يهدف إلى ثلاثة أمور الأول يؤسس إلى ترتيب الوظائف وفقاً لأهميتها ومستواها على مستوى المؤسسة ككل، الأمر الثاني ضمان العدالة Worth of job، أو العدالة النسبية في تسعير الوظائف وبالتالي تحديد أجورها، أما الأمر الأخير ويؤكد على تماثل الأجور للوظائف المتحاسة في المؤسسة وعلى تناسبها مع الوظائف الأخرى.

مع حدثة لاهتمام بدراسات التقييم للوظائف مع بداية القرن

---

(١) Robin J Ely Erica Gabrielle, Maureen A Scully Reader in Gender work and Organization, Blackwell publishing, 2003 P 280

العشرين، إلا أن ينكر طرق تقييم الوظائف بدأت بالظهور في أوائل العشرينات، إلا أن انتشار استخدامها كأساس لتحديد الأجر لم يبدأ إلا في أوائل الثلاثينات أي مع ظهور التشريعات العمالية التي كملت للموارد بشرية حصولها على أجر عدله كما أدى ظهور الحركة النقابية وأثرها على فعدة مساوماتها في المفاوضات الجماعية، إلى دفع المؤسسات لتطبيق أنظمة التقييم كمدخل لمعالجة مشكلات تحديد الأجر وسرير المروفات في الوظائف، وأخيراً كأداة فعالة للرقابة على الأجر والتأكد من قدرتها التأثيرية في تحفيز الموارد البشرية.

ساعدت حداثة نظم تقييم الوظائف إلى سرعة مرضي مشجع للصراعات والسرعات والمفردات بين المؤسسة ومواردها بشرية بشأن الأجر، على اعتبار أن تقييم الوظائف وفقاً لمدخل منظم سيحقق في نهاية الأمر مستويات عالية من نرضا على الأجر وعلى الأداء معاً، لكن تتطلب فعالة تقييم الوظائف الشروط الضرورية التالية:

- ارتكاز عملية تقييم الوظائف وإظهار الأهمية النسبية لكافة وظائف المؤسسة، على الحكومات العمومية والجمعية الوصف وتوصيف الوظائف بحيث يمكن أن تتم عملية القياس والمقارنة على النواحي الحقيقي لكل وظيفة (وصف وتوصيف الوظائف)
- إن الأساليب التي تقوم عليها عملية تقييم الوظائف، هي في الواقع ليست أساساً قيمة بحددها، إنما هي أساليب تشكل معمرحاتها مدخلات لمحكم الشخصي ببقائه أو لقائمين بالتقييم، ولكن بطريقة عملية ومطابقة تمهيداً لإمكانيات التطبيق السليم لنظم الأجر المعادلة
- إن التمهيد لعملية التقييم وأعدادها مسألة ضرورية لدعم نتائجها، ابتداء من فكرة إلى الشعور بالعدالة لكل من الموارد ودرة المؤسسة
- إن مقارنة الموارد بشرية لتعويض الماشر داخل أو خارج المؤسسة

تحقيقاً للعدالة الداخلية والخارجية، يستدعي توفير قاعدة بدأت من الأجور في الشركات المنافسة قبل تخصيص الأجر لكل وظيفة بهدف الوصول إلى عدالة الأجور وذلك على ضوء نتائج تقييم الوظائف.

- توافر التأييد والدعم الكامل من إدارة المؤسسة والرعاة في حل المشكلات الخاصة بالأجور وتصميم هيكل يتسم بالعدالة وقائم على مبدأ تقييم الوظائف والالتزام بتائجها.

- تحديد الحاجة إلى تقييم الوظائف، بحيث لا تشكل هذه الخطوة صدفة عسرة تهدف إلى حل مشكلة حرجية أو وظائف محددة في الهياكل التنظيمية فقط، فالعدالة الحرجية لوظيفة أو مهنة معينة لا يعني تعميم العدالة على كافة الوظائف، أو أن مشكلة عدم العدالة قد تم تسويتها لذا فإن معرفة عدم العدالة في منح الأجور ليس بالأمر الصعب، فمؤشرات عدم الرضا هي المعيار التي يجب الاستناد عليه في تقدير الحاجة إلى ضرورة السائرة في عملية تقييم الوظائف، وذلك لتصحيح الأوضاع الناتجة من عدم لعدالة

- إن النجاح في اختيار القوائم بتقييم الوظائف (اللجنة) تعتبر الخطوة الأولى للوصول إلى تقييمات موضوعية لها ويكون هدف القوائم أولاً أن تصل إلى مختلف وجهات النظر الموارد البشرية حول الوظائف موضع التقييم، حيث قد يكون لديها وجهات نظر مختلفة بخصوص الوظائف، وثانياً يجب أن يتم اختيار القوائم (اللجنة) من ذوي الاختصاص ويكون عددهم مقبولاً وممثلاً من إدارة الموارد البشرية والإدارات الأساسية، مما يجعل من نتائج تقييم الوظائف أكثر قبولاً من جانب الموارد البشرية.

## • عملية تقييم الوظائف

تهدف جميع طرق تقييم الوظائف Methods of job evaluation إلى ترتيب الوظائف أو المهمة بحسب قيمتها أو أهميتها النسبية مهيئاً لتسميرها، ولكن المشكلة تلحصر في حصر الطريقة المناسبة لطروء وإمكانات المؤسسة، وإلى طبيعته وسرع الوظائف أو المهمة المطلوب تقييمها إن استخداه طريقة أو أكثر في عملية التقييم تستوجب من القائمين على أنفسهم لقاء ثلاث خطوات متتالية الخطوة الأولى تحصر بتحديد مجموعة وظائف (١٥ - ٢٠ وظيفة) تكون مرجعية يمكن الاقتداء والاستناد عليها، وعادة تمثل مجموعة الوظائف التي يجب أن نقيم أولاً، الخطوة الثانية تمثل في اختيار العوامل لتعويضة، والخطوة الأخيرة وهي لوظيفة الأساسية للمقيمين حيث يتم تقييم الأهمية نسبة لكل وضع باستخدامهم في ذلك طريقة أو أكثر من طرق التقييم

من جهة ثانية، إذا كان الهدف من عملية تقييم الوظائف هي تحقيق العدالة الدخلة والحدسية من خلال وضع وتحديد هيكل للأحور، فإنه يمكن تحقيق هذه العدالة من خلال اتباع الخطوات التالية أولاً تحديد لأهمية أو القيمة نسبة لكل وظيفة في المؤسسة باستخدام طرق التقييم، ثانياً تجميع كل مجموعة من الوظائف المشابهة في فئة أحريه، ثالثاً تسمير كل فئة أحريه (استخدام محسبات الأحور) وأخيراً وضع معدلات مناسبة للأحور هذا ومسافئ كل خطوة من الخطوات سابقة شيء من التفصيل

## • تحديد الأهمية النسبية للوظائف

يتم تحديد الأهمية أو القيمة النسبية للوظائف من خلال الطرق التالية.

## طريقة الرتب (الترتيب)

تعتبر طريقة الرتب Ranking Method من أكثر الطرق شيوعاً في تقييم الوظائف خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كون عدد الوظائف فيها قليلاً مما يسهل عملية التقييم ويتم بموجب هذه الطريقة ترتيب الوظائف في المؤسسة وفقاً لأهميتها النسبية لكل منها، أو ترتيب كل وظيفة وفقاً لأهميتها النسبية لباقي الوظائف أو من أعلاها إلى أدناها هيكلياً.

وتقوم هذه الطريقة على تجميع المعلومات عن الوظيفة، حيث يُعد وصف مختصر للوظيفة ويعتمد عليه في عملية التقييم، ولكن معيار التقييم وفقاً لهذه الطريقة هو النظر إلى الوظيفة كوحدة متكاملة، وليس على عوامل منفردة كمستوى التعليم أو الخبرة أو المسؤولية، وبذلك تكون عملية ترتيب الوظائف Rank Jobs غير دقيقة وبالتالي تصبح لمهارة وخبرة القائمين بالتقييم، ويوضح الجدول التالي ترتيب الوظائف وفقاً لأهميتها

الوظيفة	الأهمية النسبية	الترتيب
مدير مبيعات	<div style="text-align: center;"> <p>أكثر أهمية</p> <p>↓</p> <p>أقل أهمية</p> </div>	١
مدير عملي		٢
مشرف مبيعات		٣
مساعد مشرف مبيعات		٤
مردود مبيعات		٥
مساعد مردود مبيعات		٦

جدول رقم (٩ - ٢)  
ترتيب الوظائف وفقاً لأهميتها

تعد طريقة الرتب من أبسط طرق التقييم، وسهل شرحها للقائمين



على التقييم، كما لا ستعرق وقتاً مقدراً كما نسمعه في طرق التقييم المستخدمة. إلا أن ما يجب تطبيق هذه الطريقة أنها تعتمد بشكل أساسي على التحمير، وبالتالي فهي لا تعتمد على مقياس محدد يمكن الاستناد عنه في قياس قيمة كل وظيفة قياساً باقي الوظائف في المؤسسة، لذا فإن أقصى ما تقدمه هذه الطريقة هو ترتيب الوظائف فقط من حيث أهميتها النسبية وثقلها النوعي إلى وظائف ومهن أكثر أو أقل أهمية، من أجل هذه البساطة فهذه الطريقة تناسب مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما أشرنا سابقاً.

### طريقة التصنيف في مجموعات

أيضاً تعتبر طريقة تصنيف في مجموعات Job Classification Method من أسهل الطرق وأكثر اعتماداً في التطبيق تقوم هذه الطريقة على تصنيف الوظائف والمهن في مجموعات محددة، ونعزف كل مجموعة بفترة معينة في حال احتوائها على وظائف متشابهة، أو درجات في حال احتوائها على وظائف متشابهة من حيث درجة الصعوبة ولكنها مختلفة

ولكن بالرغم من سهولة هذه الطريقة إلا أنها غير معقدة إذ يمكن تصنيف الوظائف بأي وسيلة، إلا أن سلبية هذه الطريقة هي في صعوبة صياغة وصف دقيق لدرجات أو العناصير الوظيفية، وبالتالي فهي حاصلة للحكم والتقدير الشخصي في التقييم، لذا تعتمد المؤسسات بحاج هذه الطريقة على استخدام الطرق الكمية من أجل رفع مستويات الدقة في التقييم.

### طريقة النقاط

تعد طريقة نقاط Point method من أكثر الطرق الكمية استخداماً في

مجال تقييم الوظائف، وأكثرها دقة نسبياً نظراً لاعتمادها على تعديلات كثيرة، واستنادها على مدخل تحليلي لقياس الأهمية النسبية للوظائف تقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة الوظائف والتمهي المراد تقييمها على أساس عوامل تعويضية أو عوامل مشتركة بين هذه الوظائف، وتعطى كل وظيفة عدداً محدداً من النقاط بالنسبة لكل عامل كأساس للتقييم، وبعد تحديد هذه النقاط يمكن بالتالي تحديد درجة الأهمية النسبية للوظيفة. من جهة ثانية وبعد تجميع النقاط فإنه كلما زاد عدد النقاط لكل وظيفة، كلما كان ذلك مؤشراً على أهميتها النسبية مقارنة بالوظائف الأخرى، وبالتالي كلما استدعى ذلك إعطاؤها أحراراً يفوق ما حصلت عليه الوظائف ذات القيم الرقمية الأقل.

ولكن مع أهمية هذه الطريقة إلا أنها تتميز بالموضوعية والدقة في عملية تحديد الأهمية النسبية للوظائف مع تقليل واضح للاعتبارات الشخصية والإساية والتحيز من قبل القائمين بعملية التقييم، كما تسمح هذه الطريقة باستخدام مقاييس التقييم المستخدمة في التقييم لفترة رسمية طويلة حتى ولو تعثرت الوظائف خلال هذه الفترة ولكن بالمقابل فإن أوجه القصور في هذه الطريقة، منها ما يتعلق بصعوبة تعييدها فهي تحتاج إلى إجراءات مبدئية شبيهة معقدة وتدريب القائمين على التقييم لفترات رسمية طويلة، بالإضافة أيضاً إلى أن اختيار وتعريف العوامل التعويضية والدرجات وتقدير النقاط لكل وظيفة في عتبة الصعوبة، ويعتمد على التقدير الشخصي للقائمين بتحديد هذه الطريقة.

#### طريقة العوامل المقارنة

لا تختلف طريقة العوامل المقارنة Factor Comparison method في كيفية تحليلها للوظائف إلى عواملها التعويضية المكونة لها، وتحديد قيمتها

نسبة لكل عامل على حدة في صورة تقدير كمي أو رقمي يتناسب وأهمية هذا العامل في الوظيفة. لا أن هذه الطريقة تعبر تعديلاً لطريقة رتب والتي ينظر إلى الوظيفة أو المهنة باعتبارها وحدة متكاملة، ثم يتم ترتيب الوظائف اعتماداً على عامل واحد كدرجة الصعوبة في أداء الواجبات الوظيفية. كما تختلف هذه الطريقة أيضاً مع طريقة النقط في الإجراءات اتصية المشعة في تحديد الأهمية النسبية للوظيفة، حيث يتم تحديد الأهمية النسبية للوظيفة وفقاً لطريقة النقط ومقارنتها بمفردات بنفس أو معيار محدد يوضح به عوامل التقييم ودرجات لكل عامل على حدة لتقدير درجة وجود كل عامل من العوامل الوظيفية. أما في طريقة العوامل المقارنة فنحدد الأهمية نسبة للوظيفة من طريق مقارنتها مباشرة بغيرها من الوظائف بحث كل عامل من عوامل التقييم على حدة، وفي النهاية يكون مجموع قيم العوامل في الوظيفة مثلاً للدرجة نسبة لهذه الوظيفة.

لا شك أن التعديلات التي تم إضافتها على هذه الطريقة قياساً بطريقتي الرتب والنقط، هذه التعديلات ساعدت في القضاء على احتمالات تأثير قيم الوظائف بأية مؤثرات شخصية تفرضها ضرورة الالتزام بالأساس التقديري، غير أنه من ناحية أخرى تنصف هذه الطريقة بصعوبة شرح أساليبها وإجراءاتها نسبة لكثرة المصطلحات العملية بمصطلحات الوظيفية أو نتائجها. كما تستوجب أيضاً وقتاً طويلاً في تعييدها نظراً لطول وتعقيد إجراءاتها. إن مرور وجوه ضعف هذه الطريقة أيضاً يتجسد بعامل الحكم والتقدير الشخصي الذي يلعب دوراً بارزاً، لأن استخدام عدد قليل من العوامل العديدة وعدم توفير درجات لها، يجعل إمكانيات اختلاف التقييم في تفسير هذه العوامل دنسة وكبيرة، إلى عدم الاتفاق على اتجاه واحد لها.

## • تجميع الوظائف المتشابهة في فئات أجرية

بعد تقييم الوظائف وتحديد الأهمية النسبية لكافة وظائف المؤسسة، فإن هذه الخطوة لا تعني تحديد الأجر الخاص بهذه الوظائف إلا بتحويل هذه الأهمية إلى قيم مالية تعبر عن المواقع التي تحتلها بالنسبة لبعضها البعض، بمعنى آخر بعد تحديد الأهمية النسبية للوظيفة والمهمة بنحو القائمون بالتنفيذ نحو تخصيص معدلات أجرة لها، ولكن عادةً ينتهي التقييم بتجميع الوظائف في شكل فئات أجرة Group similar jobs into pay grades تمهيداً لتحديد الأجور وتشكل الفئة الأجرية Pay grade مجموعة الوظائف المتشابهة في درجات صعوبة ممارستها أو لأهميتها في المستويات التنظيمية للمؤسسة، مع مراعاة أن المجموعة الوظيفية تضم مجموعة الوظائف التي تحمل نفس طبيعة الشغل مثل وظائف المبيعات، وظائف العناية، وظائف المشتريات وهكذا . . الخ

إن تجميع الوظائف المتشابهة أو المتقاربة يساعد كثيراً إدارة الموارد البشرية على عملية إدارة الأجور في المؤسسة، ذلك أن تجميع الوظائف في عدد محدود من الفئات الأجرية يسهل على تخصيص وتسعير كل وظيفة أو مهمة على حدة، حيث يتم في هذه الحالة تسعير فئة الوظيفة، وتسري فئة الأجور هذه على كافة الوظائف أو المهام التي تدخل في إطار هذه الفئة.

عادةً تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات باستثناء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكلات مخصوصة تحديد عدد الشرائح أو الفئات الأجرية، رأياً يتوقف مفاتيح تحديد الفئات على مجموعة من العوامل - حجم المؤسسة: إن ضخامة هذا الحجم يمكن أن تشكل أساساً عدد وتنوعيات الوظائف، ويعكس أيضاً تفاوت قيم الوظائف ويمكن أخيراً

الممرات التي تعرض توسع مساحة الشرائع والعنات لأجربة كما يمكن أن يعكس حجم المؤسسة وامتداداتها داخل نطاق الدولة (فروع) نفس المبررات لتوسيع هذه المساحة لعدد العنات.

شمولية أو جبرئية التقييم: إن قرار تقييم الوظائف يعكس امتداد هذا التقييم ليشمل كافة وظائف المؤسسة أم مجموعة محددة فقط، مما يعكس دون شك حجم عدد العنات والشرائح.

التمييز بين الوظائف: المبدأ الأساسي هو تجنب أن يكون عدد العنات قليلاً إلى الحد الذي يتعذر معه التعرف بين مستويات أهمية الوظائف، ونجيب أن يكون العدد كبيراً إلى الحد الذي تصبح فيه التفرقة بين الوظائف هي في حقيقة الأمر تفرقة وهمية.

سياسة الترقية: تختلف السياسة المتبعة في المؤسسة بالنسبة للترقية، فإذا كانت السبب تهدف إلى استخدام الترقية كحافز على ريادة الإنتاجية، وصح لريادات في الأجور في حالات ترقية، في مثل هذه الحالة ينبغي أن يكون عدد العنات كبيراً نسبياً عما لو كانت الريادات غير مرتبطة بالترقية.

### • تسعير كل فئة أجربة

بعد تحديد عدد العنات أو الدرجات في المؤسسة، تبدأ عملية تسعير كل فئة أجربة price grade أي أن يحضن لكل فئة معدلات أجربة يتفق وقيم الوظائف والتميز التي تصممها الدرجة، ومن ثم تعامل كافة الوظائف الواقعة في نطاق درجة واحدة نفس المعاملة من حيث الأجر المخصص لها.

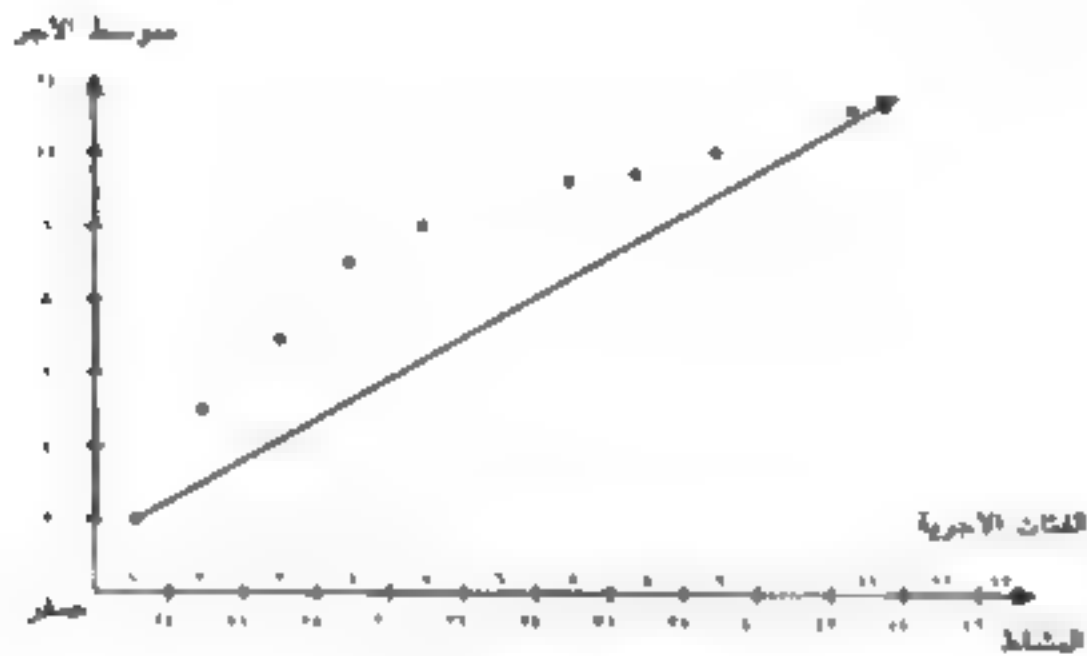
من المتفق عليه عملياً في كافة المؤسسات أن يتم تحديد حدودا علي وحدوداً دنيا للأجور بالنسبة لكل فئة، ولكن يحرر لإدارة الموارد

البشرية التعبير بين الأحمور بالنسبة للموارد البشرية التي تشغل وطائف  
تدخل في العنة الواحدة حسب الأقدمية أو الكفاءة أو الخ وذلك  
بتحصر علاوة تصاف إلى الحد الأدنى لأجر الدرجة للوظيفة.

إن تحديد العلاقة بين قيم التقييم والأجر يمكن أن نررها من خلال  
ثلاث طرق أساسية

#### طريقة التخطين الدنيا والعليا.

تمثل هذه الطريقة بتصوير النقط الممثلة بقيم التقييم والأجر بشكل  
بياني، يتبع ذلك تحديد التخطين العليا والدنيا من بين كافة النقط، ومن ثم  
يتم وصلهما بخط مستقيم، بحيث يمثل هذا الخط العلاقة بين عامل  
التقييم وعامل الأجر.



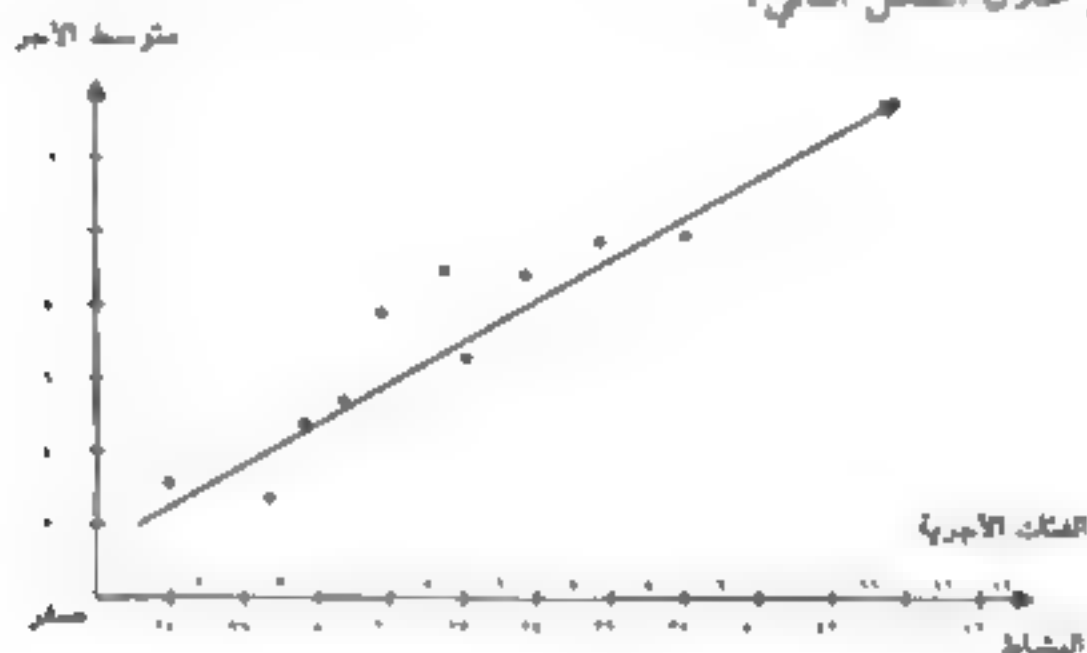
شكل رقم (٩ - ١٦)  
منحنى الأجور وفقاً لطريقة التخطين

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق سهولة واستخداماً، حيث تمثل

الأحور لواقعة على خط الأحور Wage Curve لأحور الخاصة لكل فئة  
أجربة، إلا أن هذه الطريقة لا تقدم نتائج دقيقة في كل الحالات، لأن هذا  
الخط لن يجمع من لحظة الدنيا وتعلينا قد لا يكون بالصورة معبراً  
لقية الفط في شكل الانتشار

### الطريقة التقريبية

وفقاً لهذه الطريقة يمكن التعبير عن العلاقة بين القيم والأحور أساساً  
عن طريق صحن الأحر اما ما يسمى بخط أو صحن تحويل ينقسم إلى  
أحر، ثم يلي ذلك تحديد الخط المعبر عن الاتجاه العام، ويؤخذ في  
الحساب عند تحديد هذا الخط أن تكون الحوادث الفط عن هذا الخط  
في شكل الانتشار أقل ما يمكن حتى يضمن إلى حد كبير دقة تمثيله  
للاتجاه العام للعلاقة بين العاملين. عموماً تضر هذه الطريقة أكثر سهولة  
من الطريقة السابقة وأكثر دقة منها. ويمكن التعبير عن وصف هذه الطريقة  
من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٩ - ١٧)

متننى الأحور وفقاً للطريقة التقريبية

## طريقة المربعات الصغرى

تعتبر هذه الطريقة من أدق الطرق في تحديد عملية الربط بين القيم والأجر، بمعنى تحديد الخط المستقيم الذي يمثل العلاقة بين متغيرين وأيضاً في تحديد معادلة هذا الخط، بحيث تكون انحرافات النقط عن هذا الخط في حدودها الصغرى أو أقل ما يمكن.

### • وضع معدلات مناسبة للأجور

بعد عملية رسم العلاقة بين قيم الوظائف والأجور والتي تؤسس إلى تحديد الأجور المقابلة لكل وظيفة من الوظائف التي شملتها عملية التقويم، فإن وضع معدلات مناسبة للأجور Fine-tune Pay rates تنحصر عشرين أساسيين. الأول تحقيق أفضل خط للمعدلات الأجور، والثاني وضع حدد أعلى وأدنى للأجور أو للمعدلات الأجور.

قد نكتفي إدارة الموارد البشرية بما يحدده الخط الذي يمثل العلاقة بين قيم للأجور مقابل القيم التي نحصل عليها الوظائف ولكن الانحرافات المتعلقة بالأجور العملية عن الأجور المقرر من دفعها وفق مؤشرات الخط تعتبر أخطاء يجب تصحيحها. لذا فإن الوظائف التي تقل أجورها عما يطر من خلال العلاقة، هذه الوظائف يجب رفع معدلات الأجر فيها والعكس صحيح فيما يتعلق بالوظائف التي تزيد أجورها عن المعدلات المحسوبة من العلاقة، فإن شاعني هذه الوظائف بحمطون بالزيادة في المعدل بصفة شخصية، على أن نستقطع هذه الزيادات من علاوات وزيادات الأجر التي يحصلون عليها في المستقبل.

وهناك حالات أخرى قد نظهر عند تحديد هيككل لأجور Wages structure تدفع باتجاه أحدها في الاعتبار لتحقيق عدالة هيككل الأجور



داخياً وخارجياً، فقد لا تكفي إدارة الموارد البشرية عند تصميم هيكل  
الأجور بما يشير به حد العلاقة، بما قد تضرر إلى تغيير المؤشرات  
الممثلة للعلاقة التي يحددها الحفظ كما ذكرنا داخياً، ولكن عند إعداد  
هيكل الأجور في المؤسسة، يسمي على إدارة الموارد البشرية مراعاة  
توازن بين هيكل الأجور الداخلي وهيكل الأجور في المؤسسات المنافسة  
التي تعمل بنفس الشاطئ، ويتم الحصول على بيانات هذه الهياكل عن  
طريق مسح ميداني للأجور Wage surveys بحيث تشكل معطياتها مدخلاً  
لتحقيق أهداف أبرزها:

- . استخدام المعطيات في سعي الوظائف المهمة والأساسية، أو التي  
تشكل أهمية نسبية تزيد من غيرها من الوظائف، والتي تلعب دوراً  
أساسياً في تشكيل هيكل الأجور في المؤسسة، والتي تتمحور حولها  
تعبيرات باقي الوظائف اعتماداً على قيمتها النسبية بالنسبة للمؤسسة
- . إن نسبة مقبولة من الوظائف الحاصفة للتقييم قد يتم تعبيرها مباشرة  
على ضوء الوظائف المدخلة في أسواق العمل.
- . تساعد عملية المسح الميداني للأجور في تجميع البيانات عن المراتب  
التي تحصل كل طبقة مثل الساميين، الإحزات المرمصة، أيام  
العطلات... الخ.

أياً كانت العبارات أمام إدارة الموارد البشرية التي يجب أخذها في  
الاعتبار عند تصميم هيكل الأجور في المؤسسة، بحيث تأتي معدلات  
الأجور مساوية أو تزيد أو تقل على المستويات المساندة في المؤسسات  
دات نفس طبيعة الشاطئ، إلا أن الاختيار يتوقف على عوامل كثيرة يأتي  
في مقدمتها حدة المنافسة في المحيطات، الظروف الاقتصادية والاجتماعية  
والقوانين والتشريعات التي تحكم لعلاقة بين المؤسسات وعمل الموارد  
البشرية.

نقطة أخيرة هي مجال تصميم هيكل الأجور في المؤسسة، تتعلق بتحديد العلاوات (الزيادة في الأجر) بعد الانتهاء من عملية تحديد الأجر لكل وظيفة، فئات الأجر يعبر عن المسائل عبر المقبولة على الإطلاق، وبالتالي لا يعقل أن يستمر الأجر ناشأ طوال فترة شغل الفرد لوظيفته، فالتوقعات لكافة الموارد البشرية في المؤسسة هي أن نحصل طوال فترة التزامها بالعمل على زيادات أجرية مستمرة قياساً مع طول مدة الخدمة أو الزيادة في الكفاءة والمهارة والإنتاجية.

انطلاقاً من هذا التوقع، تسمى إدارة الموارد البشرية عند تصميمها لهيكل الأجور أن:

- 1. تحدد مقدار الزيادة السنوية للأجر التي ستحصل عليها الموارد البشرية مقابل التزامها بممارسة لوظائف أو المهام التي تم الاتفاق عليها عند تعاقبها للعمل مع المؤسسة.
- 2. تحدد الأساس أو المعيار أو الوعاء الذي سيتم الاستناد إليه في منح العلاوات السنوية.

وسادة بعد تصميم هيكل الأجور، تبدأ إدارة الموارد البشرية بتحديد سياسة للأجور wage policy، تهدف من خلالها ممارسة قدرة تأثيرية في مستويات الأجور بعمية تحقيق أهداف معينة، فهي تستطيع من خلال معدلات الأجور أن تلعب دوراً هاماً في توزيع الموارد البشرية واستغلالها بطريقة مثلى، كما يمكن لسياسة الأجور أن تؤمن أفضل استقرار لمواردها البشرية في المؤسسة، كما تساعد على تحقيق قوة جذب لموارد بشرية محددة ومنتظاتها للالتحاق في المؤسسة خاصة إذا كانت الأجور في المؤسسة مرتفعة نسبياً قياساً بالأجور في مؤسسات منافسة، وأخيراً تسمح سياسة الأجور بتشجيع الموارد البشرية بالموافقة على الانتقالات داخل

مروخ المؤسسة نتيجة للمروقات في الأجور في حالات الموقفة على هذه الانتقالات من قبل المورد شريطة أن تدرء لسياسات الأجرية على تحقيق أهدافها، بغضب درسه مجموعة اعتبارات عدد بعدادها، أهم هذه الاعتبارات:

- . أن تُسي الاختلافات في لأجور بين الوظائف المختلفة في المؤسسة على اعتبارات حقيقيه، تعكس حقاً لاختلافات في سمات ومنطلقات الوظائف بعضها عن بعض
- . أن تُعبر السياسة بين المروقات المردية ونسجع بإقرار هذه المروقات خدمة للأداء والإنتاجية.
- . أن تُحقق سياسة الأرساط بين الآخر وبين الأداء ونجديداً فيما يتعلق بموضوع الريادات لأجرية السوية، بحيث لا تكون هذه الريادات مرتبطة بالأقدمية كما هو الحال في كثير من المؤسسات بالأقدمية لا تعني بالضرورة ارتفاعاً في مستوى الأداء.

### د نظام الأجور في المؤسسات

تنشاه المؤسسات في طريقة دفع الأجور لمواردها الشربة، وهذا التنشاه في نظم الأجور Pay systems قد لا يحرج عن نظامين هما نظام الآخر الرسمي ونظام الآخر بالإنح (تشجيعي).

#### • نظام الأجر الزمني

هو النظام الذي يتم بمقتضاه دفع أحر محدد عن مدة رسمية معينة بنفسها المرد في وطبقة أو مهنة وعادة لا تحرج هذه المدة الرسمية عن سنة، شهر، أسبوع، يوم ووفقاً لهذا النظام لا يتم الربط بين الآخر والإنتاجية بالزهاة أو الغص.

يتميز هذا النظام في سهولة تطبيقه في الوظائف والمهن التي يصعب تحديد مستويات قياسية لها، أو الوظائف التي يُهتم فيها بمستويات الجودة أكثر من الاهتمام بكمية الإنتاج، أو في الحالات التي تحدث فيها أعطال كثيرة ويصعب السيطرة عليها من مرابها هذا النظام أحبراً هو قبوله من قبل الموارد البشرية لشعورهم بعدم قدرة المؤسسة على استغلالهم نظراً لسهولة تطبيقه واعتماده على عمليات حسابية بسيطة عند حساب الأجر

ولكن بالمقابل يشوب هذا النظام شوائب كثيرة نحدد من مرابها السابقة، فهو لا يساعد ولا يشجع على نشر روح المبادرة والابتكار والإبداع للموارد البشرية، كما لا يوفر حافزاً لرفع الإنتاجية كما وسوعاً.

### • نظام الأجر بالإنتاج أو التشجيع

الأجر يتوقف على إنتاجية الموارد البشرية، أما العناصر الأساسية في أي نظام للأجر بالإنتاج هي الوحدات المنتجة، الوقت المعياري ووقت المسجل للعمل إن استخدام هذه العناصر ينبع لإدارة الموارد البشرية أن تصنع نظاماً للأحور، فقد تحدد الإدارة مثلاً معدل الأداء في شكل عدد من الوحدات مثلاً ١٠٠ قطعة في اليوم وتدفع الأجر على هذا الأساس، ويتم منح أجر تشجيعياً لكل فرد يتجاوز هذا المعدل، أو قد تحدد الإدارة المعدل على أساس الوقت اللازم لإنهاء عملية لها محددة مثلاً ٨ ساعات ويدفع للفرد أجر أكبر إذا أتم العمل في أقل من الوقت المحدد.

يتميز هذا النظام بمرابها عديدة، في مقدمة هذه المربا قدرته على حفز الموارد البشرية مع كل زيادة في الإنتاجية، وقدرته أيضاً على تحقيق العدالة في المعاملة بين كافة الموارد البشرية لأن الفروقات بين الموارد البشرية تكون أساساً مبنية على الكفاءات والخصرات والقدرات الإنتاجية والجهد المبذول.

أما عيوب نظام الأجر بالإنتاج، فتظهر بوضوح وخاصة عند تحديد المعايير أو المستويات المناسبة للإنتاج والتي تُقارن بإنتاج الفرد كي يحاسب على أساسها، كما تظهر أيضاً في التنافس بين رغبة الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات ومستويات الحدود المطلوبة

وعالماً بحدوث عن نظام الأجر بالإنتاج، لا بد وأن يذكر بأن هناك أسلوبان لتحديد الأجر وفق هذا النظام هما الأجر على أساس الإنتاج الفردي والأجر على أساس الإنتاج الجماعي

#### • الأجر على أساس الإنتاج الفردي Pay based on individual Performance

يتفحص الفرد أجراً عن عدد الوحدات الإنتاجية التي قام بإنتاجها بمفرده، ولحساب أجر الفرد على أساس الإنتاج الفردي فإنه يمكن حسابه على أساس أجر القطعة الموحد Piecework وبمقتضى هذا الأساس أو الطريقة يتم دفع أجر موحد عن كل قطعة يحصل لطر عن عدد الوحدات المنتجة، أو يمكن حسابه على أساس أجر القطعة المتغير الذي يقوم على اعتماد سعرين للقطعة المنتجة، والسعر الأخير هو سعر محدد يدفع للوحدات المنتجة حداً معيناً

بدخل في إطار نظام الأجر على أساس الإنتاج الفردي ما يعرف بنظام المشاركة في المكاسب Gain Sharing Systems وبمقتضى هذا النظام يتم دفع لأجور للموارد الشريفة على أساس رسمي معياري يسمح به لإنتاج العمل، وفي حالة تحققت أية مكاسب نتيجة أي فرد يحققه الفرد في الوقت المخصص للعمل، فإن هذه المكاسب تقسم بين المؤسسة من جهة والموارد الشريفة وفق معادله يتفق عليها مسبقاً وقد نأخذ في حالات كثيرة شكل السب المثوية.

### • الأجر على أساس الإنتاج الجماعي Pay based on group performance

يتم ربط التعبرات في أجر الفرد بالتعبير في إنتاج المجموعة التي يعمل في إطارها أما في نفس المكان أو الإدارة أو القسم هذا وقد نطق المؤسسات عدة طرق من الأجور الجماعية، أهمها أولاً ربط دخل الفرد بالمجموعة التي يعمل معها، حيث يتم تسجيل الإنتاج للمجموعة ثم نحاسب المجموعة ويوزع الأجر الذي تستحقه على كافة الأفراد العاملين بالمجموعة ثانياً نظم المشاركة في الأرباح، تُصمم هذه النظم على أساس توزيع نسب محددة من الأرباح المحقة في المؤسسة كنوع من التحفيز عبر المباشر بغيراً لعدم ارتباطها مباشرة بأداء الموارد البشرية أو إنتاجهم، حيث يعتبر الهدف الأساسي لهذه النظم هو ربط المؤسسة بمواردها البشرية كوحدة متكاملة في تحقيق مصالح مشتركة تأخذ المشاركة في الأرباح بين المؤسسة ومواردها البشرية ثلاثة طرق هي أولاً المشاركة في الأرباح، ثانياً المشاركة عن طريق منح لموارد ملكية في أسهم المؤسسة وثالثاً مشاركة في الأرباح بالإضافة إلى مشاركة إحصائية في شكل ملكية في أسهم المؤسسة.

## الفصل العاشر

### صيانة الموارد البشرية

- ١- المزايا المفروضة قانوناً
- ٢- المزايا الإضافية
- ٣- برامج الأمن والسلامة





## الفصل العاشر

### صيانة الموارد البشرية

#### مقدمة

بداية لا بد من الإشارة إلى أن الحرايا والخدمات *Benefits and services* ليست من العوامل الدافعة للموارد البشرية للتأثير على أدائها، وبالتالي فإن الخدمات والحرايا تمنح لكافة الموارد البشرية بعض النظر عن مستويات الأداء المطلوبة منهم، وبالتالي فهي غير مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالأداء، إنما هي عوامل تهدف إلى صيانة *Maintenance* الموارد البشرية لتواصل أعمالها في المؤسسة ولكن بالرغم من أن الحرايا والخدمات لا تدفع إلى تحفيز الموارد البشرية، فإن إدارة الحرايا والخدمات تعتبر في وقتنا الحاضر مهمة إلى حد كبير، فهي تتطلب حصة حصة لأن الموارد البشرية تعاني أثناء تواصلها في المؤسسات من تعقيدات مالية، وبالتالي يجب على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بحديث وصيانة الموارد لدى يزدون عملهم بمسئوليات تتناسب مع تحدّي المطلوب منها فقدم لإدارة توفير الخدمات والحرايا مسددة ضرورية وهامة للإبقاء على معدلات محققة من العياب ودوران العمل حفاظاً وصيانة لمواردها البشرية

إن أهمية الحرايا والخدمات تتمثل في كثير من مؤسسات اليوم بشكّة كبيرة قد لا تترك للموارد البشرية تلك الشكّة، لذا من ضروري

أن تشرح إدارة الموارد البشرية لكافة مواردها البشرية برامج المزايا والخدمات، وكذلك إيضاح حجم تكلفتها كي تحقق الأهداف منها. عموماً يمكن تمويل المزايا والخدمات إلى مزايا معروضة قانوناً، برامج المزايا الأخرى، برامج الخدمات المشوقة وبرامج الأمن والسلامة.

### • المزايا المعروضة قانوناً

تعرض قوى المحيئات التي تعمل في إطارها المؤسسات جملة قيود عليها معرض حماية الموارد البشرية، وتأمين كافة الضمانات حفاظاً على استقرارها داخل المؤسسات من جهة وحماية لأوضاعها لاقتصادية والاجتماعية. فالشريعات القانونية تلزم المؤسسات بمنح الموارد البشرية أنواعاً معينة من المزايا لتحقيق هذا الاستقرار تتضمن المزايا ذات المصدر القانوني *legality required benefits* المزايا التالية: التأمينات الاجتماعية، تعويض البطالة، وتعويض الإعاقة والمحر والوفاء.

### • التأمينات الاجتماعية

تسمى التأمينات الاجتماعية *social security insurance* إلى معطية المخاطر التي يتعرض لها الفرد خلال فترة الخدمة وفترة التعطيل عن العمل وهدد التقاعد، هذا وتسمى التأمينات الاجتماعية إلى تحقيق هدفين الأول اجتماعي أي الضمانات التي توفر للفرد وأسرته عن عدم الخوف من المستقبل، والثاني اقتصادي أي استخدام الأموال المدخرة في صناديق التأمينات الاجتماعية في مشروعات تعود بالمنفعة على المجتمع

### • تعويض البطالة

لمجرد فقدان الفرد لوظيفته بعد مراولته لها لفترة ومدة معينة، يحصل على تعويض مطالة *unemployment benefits* في شكل تعويض مالي

وفقاً لنقطة حر آخر كان يتقاضاه وتطول خدمته في المؤسسة وبسبب  
المرد في الحضور على تعويض الفقدان حتى يحصل على وظيفة جديدة  
تحقيقاً لمدى لأمان للمرد من خلال حصوله على دخل ثابت خلال الفترة  
الانتقالية بين فقدان الوظيفة وحصوله على وظيفة جديدة.

### • تعويض الإصابات والمعجز والوفاة

تسمى قوائم تعويض حور د شيريه workers Compensation التي  
توفر دخل ثابت ومساعدات مالية لهم في حالة تعرضهم لإصابات تؤدي إلى  
عجز جزئي أو كلي أو في حالة وفاتهم شرف تعرض الفرد للإصابة أثناء  
تأديته للعمل داخل المؤسسة وعادة تلجأ معظم المؤسسات إلى إعطائه  
هذه الحوادث المحكمة بالتأمين على موارده الشرية بالرغم من أخطار  
الأمن والسلامة الداخلية

### د المزايا الإضافية

لا تدخل هذه المزايا في إطار المزايا المحددة قانوناً، وبالتالي يقوم  
المؤسسات بجمع الموارد الشرية مراب إضافة Additional Benefits أخرى  
فترات الراحة، المعطلات الرسمية والأعياد، الإحارة السنوية، الإحارات  
المرضية والتأمين.

### • فترات الراحة

تطبق معظم المؤسسات نظام فترات الراحة Rest periods لمواردها  
الشورية خاصة في الأعمال التي تنصف بالتركيز أو التركيز، ويقوم هذا  
النظام على إعطاء الفرد فترات راحة خلال ساعات العمل الرسمية تمكنه  
من استعادة تركيزه ونشاطه.

إن اعتبار الفرد لعترات الراحة على أنها حق طبيعي له، إلا أن فترات الراحة تعتبر من التكاليف التي تدفعها المؤسسات لفترة تدخل أصلاً ضمن الأوقات الرسمية للفرد.

### • العطلات الرسمية والأعياد

تختلف العطلات الرسمية والأعياد في معظم دول العالم، كما يختلف الالتزام بهذه الأعياد داخل الدولة الواحدة خاصة في قطاع الأعمال، عموماً تسمح كافة المؤسسات إحارة بالعطلات الرسمية والأعياد Holidays بأجر كامل ولكن المشكلة في موضوع العطلات والأعياد إذا كان نظام الأجر المطلق في المؤسسة يقوم على دفع الأجر بالساعة، في هذه الحالة يتم تعويضهم بمصاعمة أحوالهم مقابل التحاقهم بالعمل في أيام العطلات الرسمية والأعياد.

### • الإجازة السنوية

تعتبر الإحارة السنوية Annual vacation إحدى حقوق الفرد المصنوع عليها في عقود العمل، وتعتبر هذه الإحارة مدفوعة لأجر حكماً، وإنادة تسمح الإحارة على أساس طول مدة الخدمة التي يقصدها الفرد في المؤسسة، بحث تريد أو نقل حسب هذه المدة

### • الإجازات المرضية

تختلف المؤسسات في تحديد نظام الإجازات المرضية، ولكن إذا كان النظام الذي تعبده، يستحق الفرد أجراً كاملاً عن الإجازات المرضية Sick leaves ولكن ذهبت معظم المؤسسات كي تحد من سوء استخدام الموارد البشرية لنظام الإجازات المرضية إلى إدخال نظام الوحدة الصحية داخل هيكلها التنظيمية لسط صحة الحالات المرضية لمواردها وبقرار الحالات التي تستدعي الإحارة المرضية عن سواها

## • التأمين

يشكل التأمين insurance أكثر سواع المرايا الإصافية شيوعاً و مستخدماً في المؤسسات و التي تخصص مافها لكافة مواردها الشرية و يأنى التأمين على الحياة insurance والذي بأحد صفة التأمين الجماعي، من أقدم المرايا حيث يحقق التأمين على الحياة الاسفافة من قيمة التأمين في حالة الوفاة أو نساء الحياة (حس عقد التأمين) و عادة تتحمل المؤسسات أقساط تأمين بالكامل، أو في حالات أخرى يتحمل الفرد جزءاً من هذه الأقساط كما تتلأ المؤسسات أيضاً في توفير التأمين الصحي Health insurance لمواردها ولأسرهم من خلال الاستشفاء في مستشفيات يتم الاتفاق معها، على أن تتحمل المؤسسة تكاليف العلاج بالكامل، أو قد يساهم الفرد نسبة من قيمة هذا الاستشفاء.

## • الخدمات الأخرى

بالإضافة إلى لحرب الإصافة السابقة، تساهم المؤسسات أيضاً بتقديم سبة متنوعة من الخدمات services إلى مواردها الشرية بأحد هذه الخدمات الأشكال التالية. الخدمات الترفيحية والاجتماعية، الأنشطة الثقافية، المواصلات، الخدمات الاستشارية والكافثيريا تهدف هذه الخدمات إلى تمكين مواردها من تفعيل روابط العلاقة بين مواردها الشرية من جهة وإلى تأمين كافة الخدمات التي تساعدهم على تمصيه أوقاتهم مع أسرهم في أماكن لا تشكل لهم عتاً اقتصادياً، كما تهدف أيضاً إلى نوطد صلتهم بالمؤسسة وريادة ولأنهم لها.

## □ برامج الأمن والسلامة

ب. صيانة الموارء الشرية لا تنهي فقط بتأمين المرايا والخدمات

للموارد البشرية، إنما تمتد لتشمل الأمن الوظيفي لكافة الموارد، خاصة تلك الموارد التي تعمل في وظائف أو مهام ضمن محيطات عمل صعبة قياساً بغيرها. لذا فإن المشكلة التي تواجه المؤسسات ليس هي توفير الموارد البشرية لإبحار حفظ وأهداف المؤسسات، إنما المشكلة تكمن في كيفية توفير الأمن والسلامة الوظيفية لمواردها، من أجل تادية المهام المخصصة لها بدون أية مخاطر تذكر.

إن أمن وسلامة الموارد البشرية Employee safety and Health<sup>(١)</sup> أمر يهم لأسباب عديدة المؤسسة والموارد البشرية في آن معاً، ذلك أن أرقام حوادث العمل يترجم من تصاعدها إلا إنها لا تعطي الحقيقة الكاملة عن حجم المعاناة التي تواجهها الموارد البشرية من جراء إصابات العمل، كما لا تعطي الحقيقة الكاملة عن حجم التكاليف التي تتحملها المؤسسات نتيجة حوادث العمل.

من واقع هذا الاهتمام المشترك، فإن مسؤولية المؤسسات يُعبر عنها بالثمة الواجب بتوفير بيئة عمل خالية من المخاطر المعروفة وفق معايير متعارف عليها، والتأكد باستمرار من صلاحية هذه البيئة للتأكد من توافقها مع المعايير المطلوبة. كما للموارد البشرية حقوق ومسؤوليات تنحلي باحتواء كافة إجراءات الأمن والسلامة ومراقبتها، ولكن بالنسبة لهم الحق في طلب الأمن والسلامة للوظيفة أثناء ممارستهم لمهامهم. إن التزام كل من المؤسسة ومواردها على تحقيق الأمن الوظيفي مسألة ضرورية، وإن كانت المسؤولية بالأساس تقع على عاتق المؤسسة، لأن حدوث الموارد البشرية وحمايتها يتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيق برامج للأمن والسلامة، وتوعية وتدريب مواردها على هذه البرامج، وبدون هذا الالتزام

R Wayne Mondy, Robert M. Maz, Op. Cit., PP 360

(١)

في محاولات لتحديد معدلات الحوادث أو منعها لن يلاقى أي نجاح يذكر، إذ يفتقر معظم المهتمين بموضوع الأمن والسلامة على أن الالتزام بالأمن والسلامة يبدأ من الإدارة العليا.

هذا الالتزام الشخصي بالأمن والسلامة الوظيفية يدفع بالكثير من المديرين أثناء لقاءهم مع أصحابه مناقشة الأمن والسلامة وليس خطة العمل، وبعد التأكد من صحة الإجراءات وتطبيقها ومراجعتها تعالير الحوادث والإصابات، يدرك ذلك مناقشة حفظ الإبح والإساحة

### • أسباب حوادث العمل<sup>(١)</sup>

تتعدد أسباب حوادث العمل *Causes of accidents* ولكن أبرزها يعود إلى عوامل الصدفة، الظروف غير الآمنة، العوامل المرتبطة بالعمل

تساهم عوامل الصدفة في النسب بإصابات المورّد البشرية نتيجة ظروف خارجة عن إرادة المؤسسة، إلا أنها ظروف مؤقتة تنتهي كمسبب للحوادث بمجرد السيطرة عليها

أما الظروف غير الآمنة وهي الظروف المرتبطة بالعمل والمسيبة مباشرة بالحوادث وتشمل على عوامل تتعلق بالآلات والمعدات مباشرة أو محاصر لدائرة التي تقع فيها، عوامل تتعلق بالتحريك عوامل تتعلق بالإصابات والتهوية غير المناسبة إن السيطرة على هذه العوامل ومنع وقوع الحوادث أو التقليل منها يتم من خلال المراجعة والمخاض الدوري لهذه الظروف، مما أن وقوع الحوادث نتيجة هذه الأسباب قد يكون خطيره، خاصة لحوادث التي تحدث بالقرب من الآلات أو باستخدام

(١) Sharon Clark, Cary L. Cooper, Managing The Risk of Work Place Stress, Routledge

N.Y., 2004, PP 32-33

## الأدوات اليدوية والمعدات الكهربائية.

أما العوامل المرتبطة بالعمل فهي تلك العوامل غير الساقطة والتي تساهم بدورها في وقوع الحوادث وأهمها: الوظيفة أو المهمة نفسها، جداول العمل، الجو النفسي للعمل.

بحسب الوظيفة أو المهمة بطبيعة الوظيفة تعكس درجة خطورتها أو عدم خطورتها من غيرها من الوظائف، فاحتمالات لحوادث بقسم الإنتاج أو العمل على الارتفاعات أكثر بكثير من احتمالات وقوع الحوادث في قسم الحسابات أو السكرتاريا.

بحسب جداول العمل عادة تزداد معدلات الحوادث في نهاية ساعات العمل نتيجة التعب والإجهاد، وتزداد مدرجة أكثر في برامج لعمل المسائية.

أما فيما يتعلق بالجوانب النفسية للعمل، فالصعوبات النفسية لإنهاء الأعمال بأسرع مما هو محطط لها قد تصعب الموارد البشرية تحت ضغط وصاح سيء أمياً مما يرفع من احتمالات وقوع الحوادث، أو قد يشكل هدأ المناخ مرحلة من مراحل الحوادث.

## • الوقاية من حوادث العمل

من الطبيعي أن الوقاية من الحوادث Prevent accidents تمرص بالتشجيع السيطرة على الأسباب التي تؤدي إلى وقوعها، بمعنى الحد من الظروف غير الآمنة وخفض الأعمال غير الآمنة ولكن مع التسليم بأهمية اتخاذ كافة إجراءات الأمن والسلامة للسيطرة على الظروف غير الآمنة من قبل المصممين بالمؤسسة، إلا أن تسليط الضوء على كيفية تخفيض الأعمال غير الآمنة، بشكل مدحلاً رئيسياً للتخفيف من نسبة الحوادث، ولكن



كيف يتم ذلك؟ إن اختيار الموارد البشرية يعتبر أول المدخل في تحقيق هذا الهدف، حيث تساعد لاحتياجات المجتمع بتحديد مدى قدرة الفرد على حمل الأعمال عبر الأمانة (لاستقرار النفسي، مهارات بصرية والوعي والأداء الآمن)

أما المدخل الثاني فهو يتركز على استخدام وسائل الدعاية كمنشورات على سبيل المثال وتكثيف استخداماتها في الأماكن التي يعتقد بأنها مفيدة في زيادة السلوك الآمن للموارد البشرية، ونكر يجب أن لا تعتبر هذه الوسيلة بديلاً لبرامج الأمن والسلامة في المؤسسة

أما المدخل الثالث فهو التدريب خاصة الموارد البشرية الحديثة، فتدريبهم يساهم إلى حد كبير في تخفيف معدلات الحوادث من خلال نوعية وتوجيه الموارد البشرية للإجراءات والأعمال الآمنة، وتدريبهم من المخاطر المحتملة للأعمال عبر الأمانة، وتصوير مبرهنات بتجنب من السلوك عبر الأمن أخيراً تعتبر البرامج التثقيفية والتدريب الإيجابي من الوسائل الناجحة في خفض الإصابات وحوادث العمل، فالسهم على عدم اتساع الأعمال عبر الأمانة لا يؤدي فقط إلى تقليل الحوادث، ولكن يمكن استخدامها في تطوير ثقافة الأمن والسلامة في أماكن العمل

خلاصة القول، إذا كانت المؤسسة تسعى حقاً إلى خفض الموارد البشرية الذكية وتحسينها وتتميزها والحفاظ عليها، عليها أن تهتم الظروف والمناخات الحالية للموارد لإيجاد مستويات عالية من الأداء وعلاوة على المشاكل الناجمة عن حوادث والإصابات وتعمق الوعي البشري للموارد البشرية نتيجة الحوادث، فإن الحوادث تعتبر من العوامل المسببة في رفع تكاليف الإنتاج ممثلة في التوقيفات والتقصير في المهام وتكاليف غير المباشرة. لذا فإن الوقاية من الحوادث ضرورة ستوجهها عسارات

إنسانية وعالية، اعتبارات إنسانية تهدف إلى حماية الموارد البشرية من أخطار العمل، أما الاعتبارات الحالية للوقاية فنحتل بتحقيق تكاليف الإنقاذ ويعتبر هذا اندفاع مآ أساباً للاهتمام برفع الأمن والسلامة إن العلاقة التبادلية بين الاعتبارات السابقة فإنها تساعد على تأسيس العمليات التالية.

- إدراك المؤسسة لتحسين ظروف العمل وجعله أكثر أمناً
- حسن اختيار الموارد البشرية ومن ثم تدريبهم على نأدية عادات وأساليب العمل الآمنة.
- إن مسؤولية برامج الوقاية والسلامة والأمن هي مسؤولية نهائية مشتركة بين المؤسسة والموارد البشرية، وإن تحرير هذه المسؤولية سيكون لها الأثر الكبير في تحقيق معدلات الحوادث في المؤسسة

## **الباب الرابع**

### **تدريب وتنمية الموارد البشرية**

١ الفصل الحادي عشر، تدريب الموارد البشرية

٢ الفصل الثاني عشر، التنمية الإدارية

## **الفصل الحادي عشر**

### **تدريب الموارد البشرية**

١) عملية تدريب الموارد البشرية

٢) تقييم فعالية التدريب



## العصل الحادي عشر

### تدريب الموارد البشرية

#### مقدمة

إن بناء المؤسسات في العصر الحديث، لا يتوقف فقط على استيعاب وحدث الموارد البشرية عالية الكفاءة، بل تحتاج هذه المؤسسات إلى موارد بشرية بصفة مستمرة مؤهلة ومدرّبة على نمذ كافة خطط هذه المؤسسات بالعامة والكفاءة المتغيرة. وإذا موافقت الموارد البشرية المدربة والمؤهلة في وقت ما من حياة المؤسسات، لا يعني ذلك أنها تستطيع مواجعة المستقبل ضمن مهارات وفدرات الأوس للموارد البشرية. إن ضرورات كثيرة فرضت على المؤسسات التسمية المستمرة لحواردها البشرية، انطلاقاً من حقيقة راسحة كونها أنظمة اقتصادية اجتماعية مفتوحة على الكون، مما يعني بالضرورة أن تكلف المؤسسات مع هذه الضرورات، وإلا فإن عمدة ماء المؤسسات بالكفاءات لن تستمر إلى فترة طويلة<sup>(١)</sup>.

إن ترايد الاهتمام بتسمية وتدريب اموارد البشرية Training and developing human resources فرضته ضرورات كثيرة نتيجة التغيرات

Law Gomez-Moya and Others, Op. Cit., P 294

(١)

السريعة في عالم اليوم، والتي كان من نتائجها تعقد وتطور المجتمعات الحديثة، فشكّلت صعوبات في كافة الاتجاهات على المؤسسات كي تتكيف مع هذه الضرورات أولاً، وأن تتناغم مع هذه المتغيرات لتعظيم قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة ثانياً.

إن تعقيدات الوظائف وسعياتها وحركياتها، إن الاتجاهات الداعية إلى ضرورة تحسين مستويات الجودة والخدمة، إن تشكّل عرق العمل وصنع القرارات، إن استخدامات التكنولوجيا الحديثة، إن تحديات العولمة، كل هذه الضرورات جعلت من عملية تدريب وتسمية الموارد البشرية نشاطاً استراتيجياً ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، تخصص لها كافة الموارد المالية اللازمة للارتفاع بمواردها إلى مستويات الماعلية والكفاءة والتميز في الأداء. وقد أشارت إحدى الدراسات التي جرت على بعض المؤسسات في أميركا، على أن هذه لضرورات رادت من أهمية قيام المؤسسات بتسمية مواردها البشرية إذ حوالي ٤٨٪ من مواردها يحصلون على برامج تدريبية رسمية وغير رسمية، بمعدل ٤٥ ساعة تدريبية في المتوسط. وفي دراسة أخرى اتضح أن ٤١٪ من المؤسسات موضع الدراسة رفعت مبرايات التدريب فيها بشكل كبير وأن هذه الزيادة متوقع زيادتها في فترات قادمة.

كما تشير إحدى الدراسات على أهمية التدريب في تحقيق العموة التدريبية (training gap)، فبينما تنجح العديد من المؤسسات على رفع مستويات الإلماق على التدريب من ٥٪ إلى ١٠٪ من مبرايية الأجور، يؤكد الخبراء أن هناك نسبة كبيرة من الموارد البشرية الأميركية تتراوح ما بين ٤٢٪ و ٩٠٪ بحاجة إلى مزيد من الأنشطة التدريبية، إذا كان هذا في أميركا، فكيف هو الوضع في دول العالم الثالث؟

إن الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في مجتمعاتنا هي أكثر إلحاحاً من المجتمعات المتقدمة، ولكن مؤسساتنا أيضاً تحتاج إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتعتمد كافة مهامها، كذلك تحتاج إلى جهوية تنمية لمواردها في مواجهة كما ذكرنا سابقاً ضرورات التقدم السريع للمجتمعات، ولضرورات انفتاح المجتمعات على بعضها مما زاد من تعقد التحديات التي تواجهها المؤسسات في عالم لا حدود بين أحرار.

تعيد المدرسة العممية للمديرين أو لرؤساء في مؤسساتهم على أن هناك مؤشرات نستدعي تدخلاً يهدف إلى تدريب الموارد البشرية، إن انخفاض مستويات الأداء، انخفاض الإنتاجية، مدرسة الوظيفة بطريقة غير صائبة، ارتفاع مستويات العجز، ارتفاع معدلات حوادث العمل، انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، انخفاض الروح المعنوية... إلخ. إن كل هذه المؤشرات تغزر حجة تدفع المؤسسة إلى تنمية مهارات قدرات مواردها البشرية، هي محاربة جادة ولارمة لسد الفجوات بين المهارات الحالية والمهارات الجديدة للموارد لتأدية مهامها بطريقة أفضل ولتحقيق مصالح كافة الأطراف في المؤسسة.

خلاصة القول شهد التدريب تطوراً من حيث الدور والأهمية في العصر الحديث، فانتقل من مجرد التدريب على مهارات فنية إلى عملية أوسع نطاق تدريب وسمية الأداء والسلوكيات والاحتياجات في كافة مستويات لشخص، انتمت من الخصوصيه إلى العمومية، فأصبحت غير فاصلة عن الموارد البشرية التشغيلية فقط، إنما امتدت لتشمل تنمية المديرين في المستويات التنفيذية العليا، فالسمية والتدريب هي مسؤولية خلق كوادر بشرية قادرة على المواجهة وإسلام مسؤولية كبيرة من خلال إعدادها وتدريبها.



ينصح مما تقدم أن استراتيجيات تدريب وتنمية الموارد البشرية أصبحت من أكثر الاستراتيجيات الرئيسة التي تحتل مركزاً أساسياً في تفكير المؤسسات، باعتبارها عملية تدريب وتنمية مبرمجة لسلوكيات الموارد البشرية، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، وهي أيضاً التدريب على تطبيق المعرفة لتحسين الموارد البشرية وزيادة إلمامهم والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكياتهم. ولا شك أن التدريب والتنمية بصفة منسجمة يجعل من المؤسسة كما يعلق عليها مؤسسة متعلمة، لأن التعلم والتنمية والتدريب هي جزء من استراتيجيتها<sup>(١)</sup>.

من هذا المطلق ما يعبر في موضوع التعليم والتدريب والتنمية أن يركز على تنمية المهارات التي ترفع من قدرة الموارد البشرية على تحقيق أعلى مستويات الأداء في ممارسة وظائفها، وبالتالي فإن أساليب التنمية التي ستعتمدها ستأخذ مدخلين: تدريب وتنمية الموارد البشرية في المستوى التشغيلي، وتنمية المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا، اعتماداً مما بأن معايير وأهداف التدريب والتنمية تختلف باختلاف المستويات التنظيمية، وبالتالي فإن استراتيجيات تدريب وتنمية الموارد البشرية يجب أن تكون موجهة في هذا الاتجاه، من أجل تحقيق ساء متماسك للهيكل التنظيمية، وتحقيق أداء متميز في ظل الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسات.

كما لا بد وأن نعرف أيضاً بين التدريب والتنمية من جهة والتعليم Lernung من جهة ثانية، فالتعليم هو على عكس مفهومي التدريب والتنمية،

---

Jean Michel Plane: Management des organisations Theories Concepts Cas, Dunod. (١)  
Paris, 2001. P 97

بجعل المعية على إرماء عطلت أو أساء التفكير المصطفي المرمح،  
وتعسم هو فهم المعرفة وتفسيرها، تنمية ذهب هادفة لإيجاد العلاقات بين  
المتغيرات وبالتالي من فهم ودراك الظواهر المعقدة

ما من شك أن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت إشغال  
لشاعل لإدارة الموارد البشرية تجاه التحديات والضرورات التي لا يمكن  
التغلب عليها أو تجنبها لذا فإن أبرز الضرورات التي ساهمت في ساء  
الحاجة إلى التنمية والتدريب للموارد في المؤسسات هي ما يلي

- زيادة اعتماد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف  
دات نوعية خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة
- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على  
مستويات الأداء المحظوظة، وتوجيه الموارد البشرية الحديثة وتدريبهم  
بوظائفهم.
- توفير الدفع الداني للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم  
كماً ونوعاً.
- تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف دات مسؤوليات  
أكبر
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهه المتغيرات المحظوظة بالمؤسسة في  
محالات متعددة، وجعلها حظ الدفع الأول في حماية واستمرار  
المؤسسة

### د عملية تدريب الموارد البشرية

تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية هي الأساس لعملية تنمية متكاملة  
تهدف في نهاية الأمر إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية  
وحفض لتكاليف وعظيم الأرباح نرداد إمكانيات التدريب في تحقيق

أهدافه إذا نظرنا إليها كعملية متكاملة متسلسلة تكون من عدة مراحل أو خطوات (مدخلات ومخرجات)، نبدأ بصنع الاحتياجات التدريبية الحقيقية للموارد البشرية، وننتهي بتقييم العائد من العملية لتدريبية، من ناحية إحداث التعبير المطلوب في سلوكيات وتصرفات الموارد بما في ذلك توجيه أدائهم، أو في إحداث تغيير مطلوب في كيفية استخدام الأساليب المتاحة والمتوقعة مما يساعد على رفع مستويات ومعدلات الإنتاجية انطلاقاً من هذا المبدأ لا بد لنا من النظر في الخطوات أو المراحل الأساسية لعملية التدريب والتنمية

### • خطوات عملية التدريب

تتوقف أهداف العملية التدريبية في المؤسسات على مدى التزام إدارة الموارد البشرية في الإعداد والتحضير المسبق للخطوات التالية. جمع وتحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية وأخيراً تقييم فعالية التدريب. هذا وستناول هذه الخطوات بشيء من التفصيل نلتوقف على أهمية كل خطوة وما ي علاقتها بالخطوات التالية.

### • جمع وتحليل البيانات

نخدم مرحلة جمع وتحليل البيانات Data Analysis توفير كافة المعطيات والبيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب في المؤسسة، ومثلت كافة المكونات المتعلقة بعملية التدريب من داخل وخارج المؤسسة، وبالتالي لا يجب النظر إلى هذه المرحلة على أنها مرحلة مؤقتة، بل ينبغي النظر إليها كونه جزءاً متكاملًا من نظم المعلومات لإدارة تساعد على توفير كافة المعطيات والبيانات التي يمكن الاعتماد

عديها في التخطيط لعملية التدريب هذا وتتضمن هذه المرحلة جميع وتحليل البيانات التالية:

- . معلومات عن أهداف المؤسسة.
- . معلومات على تركيبة تنظيم في المؤسسة بما فيها الوظائف والمهام التي يجب إنجازها لتحقيق الأهداف.
- . معلومات عن وصف توصيف الوظائف مقصد معرفة سمات الوظيفة وسمات شاعل الوظيفة التي يجب توافرها فيه لتفيد المهام الموكنة إليه.
- . معلومات عن المبرر لوظيفي لكافة الموارد البشرية مدد دخولها إلى المؤسسة.

إن جمع البيانات والمعلومات المشار إليها مقصد تحليلها، تشكل في الأساس مؤشرات أو إشارات عن أنشطة متعددة تؤسس لإطار يساعد إدارة الموارد البشرية على تحليل الاحتياجات التدريبية لمواردها، وهي في الأساس المرحلة الثانية من العملية التدريبية.

#### ● تحديد الاحتياجات التدريبية

إن تحديد الاحتياجات التدريبية Need determination هو تعبير عن تحديد الاحتياجات للمؤسسة، أنواع المهام والأعمال التي يجب القيام بها وأنواع المهارات اللازمة لأداء هذه المهام على ضوء تحليل المرحلة السابقة.

وقد لا يحرج هذه الاحتياجات هي الموضوعات التي تحتاج لتعميق مبرادة أو تطوير أو تعبير المعلومات والمعارف، وذلك في بعض مجالات العمل أو أهداف أو ظروف تتعلق بالمؤسسة.

احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل بعض المهارات لدى بعض الموارد البشرية أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في ممارسة المهام.

احتياجات تتعلق بتطوير أو تغيير سلوكيات بعض الموارد البشرية أو مجموعات العمل.

تستند عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من أجل تأمين أقصى درجات الدقة في التحديد على الأبعاد التالية: المبدأ الأول: تحليل التنظيم، المبدأ الثاني: تحليل المهام والمبدأ الثالث: تحليل الأفراد<sup>(١)</sup>

المبدأ الأول والذي يتعلق بتحليل التنظيم organization analysis، فهو يشمل تحليل كافة الوحدات في المستويات التنظيمية لتحديد الحاجة إلى تدريب، خاصة في ظل التأثيرات المتبادلة للمحيطات التي تعمل في إطارها المؤسسة.

أما المبدأ الثاني فيتعلق بتحليل المهام Task analysis حين يهدف هذا التحليل إلى تحديد الاحتياجات التدريبية خاصة بالنسبة للموارد البشرية الجديدة، حيث أن تحليل وصف وتوصيف الوظائف يساعد على تحديد الدقيق للفجوة بين المهارات الحالية والمهارات المطلوبة لتفعيل الأداء. وقد يستخدم تحليل الأداء Performance analysis بالنسبة للموارد البشرية الحالية في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة القصور في الأداء.

أما فيما يتعلق بالمبدأ الثالث أي تحليل الأفراد Employees analysis

---

(١) Herbert J. Chadea, Arthur W. Sherman, Jr. Personnel Management, 4th Edition, South-western Publishing Co., 1972, PP 211-212.

فيهدف إلى تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم وبسبب قدرتهم ومهاراتهم مماكنه ضرورة بهدف رفع مستويات أدائهم لتتلاءم مع الأداء المطلوب لهذه المهام

إن الهدف الأساسي من حضوره تحديد لاحتياجات التدريب هو في تحديد المحورة أو جوانب المعصور في مهارات أو معارف أو اتجاهات شاعلي الوظائف في المؤسسة، والتي يجب معالجتها من خلال التحركات التدريبية الخاصة، حتى يتمكن هذه الموارد من ممارسة مهامها بالأداء المطلوب. إن هذا التحديد يوفق للاحتياجات التدريبية يعرض للمدخلات النظامية للمرحلة التالية، أي تصميم البرامج التدريبية، والتي تتوقف فعاليتها على درجة الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية

#### • تصميم البرامج التدريبية

بعد تحديد محاور التدريب والأفراد الذين يحتاجون إلى جهد تدريبي محدد ومنظم، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التدريبية Programs design بطريقة فيها الكثير من الاحتراف متضمنة مجموعة إجراءات مسئلة أبرزها

- تحديد الموضوعات المرتبطة بالمحورة والمطلوب تدريب عليها.
- اختيار أسلوب أو طريقة التدريب الخاصة.
- اختيار المدربين المناسبين من أصحاب الخبرة والاحتراف.

#### • تنفيذ البرامج التدريبية

يرتبط تنفيذ البرامج التدريبية Programs Implementation بالأساسيات التي يتم اختبارها في تنفيذ هذه البرامج، ولكن يتوقف نجاح البرامج سواء من حيث تصميمه أو من حيث تنفيذه على الخطوات التالية

- أن تتوافر لدى المتدربين الرغبة في التعبير بعد شعورهم بالحاجة إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- أن يعالج التدريب العجوة التدريبية أو مشكلات الأداء التي تواجههم في ممارسة مهامهم.
- أن يتم اختيار الأسلوب التدريبي المناسب للعجوة التدريبية حتى يتحقق أكبر عائد ممكن من العملية التدريبية.

ومما لا شك فيه أن معظم المؤسسات تلجأ إلى استخدام طرق أو أساليب منظمة للتدريب شرط أن تناسب الطريقة مع محتويات التدريب وفدرتها على تحقيق الهدف من التدريب، وبحسب الإشارة بهذا الخصوص إلى أنه لا يوجد طريقة تدريبية تصلح لكل المحتويات أو الوظائف أو الأفراد، فطريقة التدريب التي يتم اختيارها يجب أن تناسب مع الأهداف المراد تحقيقها الحصائص الموارد البشرية المطلوب التركيز عليها وأحبراً الموارد المالية التي تخصصها المؤسسة لهذه العملية بناء عليه تنقسم طرق التدريب Training methods إلى ثلاث طرق أساسية: التدريب في مكان العمل، التدريب خارج أماكن العمل والتلمذة

**التدريب في مكان العمل On-the-job training** يعتبر من أوسع طرق التدريب انتشاراً في المؤسسات نظراً لسهولة تطبيقه وقللة التكاليف المصعقة عليه، ويأخذ هذا النوع من التدريب أشكالاً مختلفة أبرزها: التدريب عن طريق الرئيس المباشر، التدريب عن طريق الزملاء والتدريب تحت ملاحظة المشرف.

التدريب عن طريق الرئيس المباشر، يقتضي هذه الطريقة دفع عبء التدريب على مسؤولية الرئيس المباشر باعتباره مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن أدائه. تسمح هذه الطريقة بالتدريب أثناء العمل الرسمي ومساعد على

مصوب الأخطاء أول بأول، ويتيح للمتدرب المعلم من خلال أدائه المعلي للعمل، ولكن يعاب على هذه الطريقة إذا لم يتم وضع صوابك لها، عدم إعطاء المتدرب الاهتمام لمطرب، لذا فإن نجاح هذه الطريقة يتوقف أساساً على جهد الرئيس وفي استعداده بنقل المعرفة لمرؤوسيه

أما التدريب عن طريق الرملاء، فيولى أحد الرملاء القدامى من لديهم الخبرة الطويلة في العمل ولديهم معلومات وافيه وسافر عذرت التعليم ونقل المعرفة، ويكون للمتدرب فرصة للمعلم عن طريق تقليد أداء المدرب واكتساب الخبرة منه. لا تحرج نقاط القوة والضعف لهذه الطريقة عن الطريقة السابقة، ولكن أخطر نقاط الضعف في هذه الطريقة هي في إمكانية نقل التمثل تعاربت خاطئة إلى المتدرب فيما يتعلق بطرق ووسائل العمل

كما إن إمكانيات الاستفادة من طريقة التدريب أثناء العمل تتوقف على قدرة إدارة الموارد البشرية في وضع صوابك لهذه الطريقة، يأتي في أولويات هذه الصوابك التركيز على تدريب الرؤساء وإعدادهم إعداداً جيداً لتدريب مرؤوسيه أثناء العمل وقد أدى هذا الاهتمام إلى شيرع هذه الطريقة في معظم المؤسسات وأدت إلى نتائج باهرة في عمليات تدريب الموارد البشرية

أما بخصوص التدريب تحت ملاحظة المشرف coaching فهذه الطريقة تقوم بمحاولة المشرف تقيد دور المدرب لتعريف كثر القدم، فيولى المشرف ملاحظة وتحليل وتطوير أداء موظفيه من خلال ملاحظته لمرؤوسيه بطريقة منظمة، بمعنى آخر يقوم المشرف بتوجيه أنشطة وأعمال مرؤوسيه من خلال إرشاداته وتوجيهاته وصانحه واقتراحاته واستعداده

التدريب خارج مكان العمل Off-the-job training، يخصص هذه



الطريقة يتم تدريب الموارد البشرية خارج مكان العمل وفي غير الأوقات الرسمية، وقد يتم التدريب في أماكن محصنة سواء داخل المؤسسة أو خارجها. وقد تأخذ هذه الطريقة أشكالاً متعددة أبرزها المحاضرة، دراسة الحالة، التعليم المبرمج، المحاكاة، التقييات السمعية والبصرية، التلمذ، والتدريب عن بعد.

**المحاضرة:** تعتبر المحاضرة Lecture من الأساليب أو الطرق التقليدية في التدريب، وهي تنفق مع الرغبة في توصيل المعلومات أو الحقائق للمتدربين مباشرة. عادة يكون المدرب هو المتحكم في طريقة التدريب، حيث يعرض ما يراه مناسباً دون أن يتوقع معارضة من المتدربين، ولكنها تسمح بزيادة حرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين من المدربين، مما تكون المشاركة الإيجابية من قبل المتدربين محددة للمعاية، إذ لا تسمح بالحوار أو المناقشة إلا في أصيق الحدود. وتأخذ المحاضرة طابعين الطابع المفس أي تكون معدة بدقة وبطريقة مسقة، أو تأخذ الطابع غير المفس أو غير المبرمج، بحيث تسمح بالاتصال المتبادل بين المدرب أو المحاضر والمتدربين وبالتالي تقوم أساساً على الحوار والمناقشة يؤخذ على طريقة المحاضرة أنها تشارك العموميات وقصرها في تحقيق عصر الممارسة وتطبيق المعلي، كما أنها لا تساعد على تعبير ميول المتدربين، وقد تقتصر إجاباتها على عرض بعض المشاكل والمساعدة على التفكير بإيجاد الحلول لها.

**دراسة الحالة** أصبحت طريقة دراسة الحالة Case Study من الطرق الشائعة الاستخدام في التدريب، وعادة تستخدم في التدريب على الموضوعات التي يواجه المتدرب فيها مواقف عملية، وتتطلب منه درسها وتحليلها واستخراج المؤشرات وصولاً إلى تقدير أو حكم في شأنها

وأسلوب علاجها تهدف هذه الطريقة بالأساس إلى تشجيع المتدربين على الملاحظة وتحليل المعرفة الأساليب التي أدت إلى مواقف معينة ناشئة عن الممارسة الإدارية، مما يوسع لدى المتدرب دهره معينة تؤثر بالتالي على سلوكياتهم في المستقبل.

**التعليم المبرمج** سواء أكان التعليم المبرمج programmed learning، في شكل كتب أو نظم على الحاسوب، فإن هذا النوع من التدريب يشتمل على ثلاث وظائف الأولى تقديمه الأسس أو الحقائق إلى المتدرب، الثانية إعطاء فرصة للمتدرب لتقديم إجابات عليها والثالثة إعطاء المتدرب الإجابات الصحيحة ومقارنتها بإجابات المتدرب

إن الميزة الأساسية من التدريب المبرمج تتمثل في تخصيص وقت التدريب، إلا أن هذه الطريقة لا تشجع للمتدرب، لا الاستعادة مما هو متاح في الكتب أو في الأنظمة المبرمجة.

**المحاكاة** تعتبر تمارينات المحاكاة simulation exercises من أكثر الأساليب التدريبية تطوراً وفاعلية وإن كانت باعثة الكاليف إن تمثل الواقع هي السمة البارزة في تمارين المحاكاة، حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لظروف وعمله أو مهته، أي أن يتم وضع المتدرب في مكان له نفس خصائص وظروف مكان المعنى للعمل، ويتولى المتدرب تعلم وتدريب المتدربين على أداء العمل المطلوب منهم من خلال قيامهم بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظائفهم مما لا شك فيه أن أسلوب المحاكاة يملك إمكانيات كبيرة ومزايا متعددة سمحاحات هذا لأسلوب في التدريب على وظائف ومهن ذات طابع حاصر، إلا أن أبرز مزاياها:

• زيادة مستويات الأمان في التدريب - قياساً بالتدريب أثناء العمل - من

حلال تجنب المخاطر التي قد تحدث بسبب أخطاء المتدربين في بيئة العمل الحقيقية.

- صقل مهارات المتدربين في ممارسة مهامهم.

ولكن بالرغم من المزايا التي يمكن أن توفرها هذه الطريقة، إلا أن استخدامها كوسيلة تدريبية ستؤدي توافر بعض الشروط أهمها: توافر عدد كبير من المتدربين، ارتفاع تكاليف التدريب أثناء القيام بالعمل العملي ندوة لا يمكن للمؤسسة أو تحاطر بتحملها

التقنيات السمعية والبصرية: تنجح معظم المؤسسات في استخدام التقنيات السمعية والظرية Audiovisual techniques في عمليات التدريب والتي تشمل أفلام والشرائط السمعية والبصرية وذلك لحل مشاكل وردود أفعال معينة. عادة تستخدم هذه الطريقة في الوظائف أو المهام التي نستدعي نتائج معين لأنشطتها.

التدريب عن طريق التلمذ: تقوم هذه الطريقة على تدريب المتدربين عن طريق محترف متخصص في وظيفة أو مهنة معينة، وعادة تستخدم طريقة التدريب عن طريق التلمذ Apprenticeship training في مجالات الأعمال الحرفية، وتتراوح فترة تدريب من سنتين إلى أربع سنوات، أو إلى أكثر من ذلك خاصة بالنسبة للحرف المعقدة والدقيقة.

التدريب عن بُعد: تستخدم بعض شركات طريقة التدريب عن بعد Telet raining حيث يستطيع المتدرب أن يقوم بتدريب العديد من المتدربين في أماكن بعيدة ومتشرة في عدة مناطق جغرافية من خلال التلفزيون

### □ تقييم فعالية التدريب

يشكل العائد من المراجع التدريبية مادة حيوية للمناقش وللمحور

للمتعلمة باستراتيجيه التدريب في المؤسسات، سيما وأن مبررات التدريب قد تصل إلى أحجام جيلية خاصة في المؤسسات كبيرة (مؤسسات لقط، الإلكترونيات، السيارات (الح)، إن الأسته المطروحة في مجال التقييم هي ما مدى العائد المحقق من التدريب؟ ما هي المكسبات الجديدة للمورد الشريه؟ ما هي التعبيرات التي حدثت على الأداء لسطحي؟ كل هذه الأسئلة تتطلب إجابات ضرورية للوصول إلى حكم واقعي عن فعالية التدريب يبرر حجم الأموال المستثمرة في برامج التدريب السنوية للمؤسسات

في هذا الإطار نشر دراسة أجريت على ٢٠٠ شركة أميركية، إن هذه الشركات حققت مستويات عالية من التحسن في مستويات الأداء وأن لتدريب كان له الدور الحيوي في تحقيق هذه المستويات بالإضافة إلى لارتفاع فعالية الممارسات لإدارية وبعيد الدراسة أن شركة ريدوكس استطاعت إعادة تدريب ١١٠,٠٠٠ من موظفيها مما مكها من زيادة حصتها السوقية، كما تعد شراكة جنرال موتورز مثلاً آخر للشركات التي اعتمدت على تدريب في استعادة حصتها السوقية

وإن كانت الأمثلة تشهد على فعالية التدريب إلا أن تقسيم الآثار لمانحة عن المصبة التدريبية، تتطلب في الأساس تحديد مقاييس محددة ستخدم كمعايير للحكم على فعالية أو عدم فعالية استراتيجية التدريب في المؤسسات التي بأحد مبدأ تطوير أداء مواردها الشريه كمدخل لتطوير أدائها التنظيمي. وإن كانت المعايير تعتبر المعصر الأول في تقييم العظمة لتدريب فإن تصميم استراتيجية التقييم تعتبر المعصر الثاني المكمل لعملية التقييم، هذا وستناول بالعرض لكلا المعصرين في التقييم

فيما يهتم بمعايير فاعلية التدريب أو بمعنى آخر كيف تقاس نتائج

التدريب Training effects To measure ، تقاس فاعلية التدريب بالآثار التعبيرية التي تحدثها، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة. لذا فإن هناك أربعة مجموعات من النتائج التي يمكن قياسها أو يمكن أن تُقِيم على أساسها العملية التدريبية، هذه المعايير هي:

- **وفات فعل المتدربين على برامج التدريب** هل استفادوا من البرنامج وما هي انفعالاتهم بشأن قيمته بالنسبة لهم؟ ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن هذا الشعور بالاستعادة أيها يعتبرها أكثر إفادة، أو أقل استعادة، وأيها أكثر سهولة وأيها أكثر صعوبة. إلا أن مصدر التساؤل حول صدق هذه المعلومات يفي مطروحاً للشك، لأن تصور ودراك الفرد لأثر برنامج التدريب عليه شيء، ولأثر الفعلي لهذا البرنامج على معارفه ومهاراته شيء آخر.

- **التعلم، بمعنى هل تعلم المتدرب المهارات والحقائق التي كان من المفروض تعلمها؟** وهذا المعيار يقيس التعبير المباشر الذي أحدثه التدريب في محزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدى الفرد، ويبين المحزون الفعلي في العمل.

- **السلوك، بمعنى هل تغير سلوك المتدرب حسب برامج لتدريب؟** يقيس هذا المعيار التغير في سلوك الفرد في العمل وتقييم هذا التعبير، هذا ويتم تتبع التعبير بعد مرور فترة زمنية مفضولة بعد انتهاء برامج التدريب، هنا ويتولى القيام بهذا القياس الرئيس، أو زملاء الفرد أو الفرد نفسه.

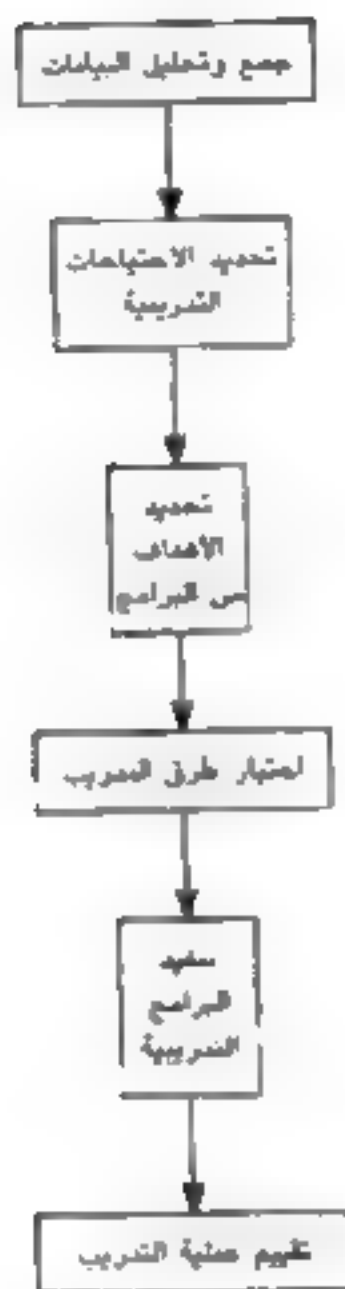
- **النتائج، بمعنى هل نتائج التدريب قد تحققت؟** يقيس هذا المعيار آثار التدريب على الأداء التنظيمي، أو على أهداف المؤسسة مباشرة ولكن لضمان صحة القياس على الأداء العام للمؤسسة يجب أخذ كثير

من عوامل في الاعتد، خاصة بعامل اني لا يكون للمرد سيطرة  
عليها ولا لرامح التدريب قدرة ما على التحكم بها

أما فيما يتعلق بتصميم استراتيجية التقييم، أو ما يعرف باستحداث  
المجموعة التجريبية الصابغة Controlled experimentation، حيث يتم  
مقارنة بين مستويات أداء مجموعتين المجموعة الأولى هي المجموعة  
التي تم تخصيص لمرعات بتدريسه ويطلق عليها المجموعة الصابغة،  
والمجموعة الثانية هي المجموعة التي حصلت على التدريب أي المجموعة  
التجريبية، ثم يتم ملاحظة مستويات أداء المجموعتين، فإذا أصبح  
مجموعه التجريبية أعلى في مستويات أدائها من المجموعة الصابغة، كان  
هذا دليلاً على وجود أثر لتدريب على مستويات الأداء ولكن بالرغم  
من أهمية هذه الاستراتيجية في تقييم فعالية التدريب، فإن قياس فعالية  
تسندعي في كثير من الأحيان قياس الأثر التدريسي من خلال رصد  
مستويات أداء المتدربين قبل وبعد بعد الترامح التدريبية

بالإضافة إلى أهمية التقييم في معرفة الآثار التفسيرية على أداء  
المورد البشرية وبالتالي على الأداء التنظيمي للمؤسسة، إلا أن للتقييم  
أهدافاً أخرى تتجسد في اكتشاف الثغرات التي يمكن أن تحدث في كفاءة  
مراحل العملية التدريبية، لذلك تقوم استراتيجية التدريب على توفير كافة  
مصادر والإجراءات الصاممة لفعالية كافة مراحل عملية التدريب، والتي  
من شأنها أن تزيد من فرص التدريب وفي تحقيق الآثار المعيارية المطلوبة،  
فإن التكيف المخصصة لعملية التدريب في المؤسسات

وبما يلي، يمكن توضيح المراحل المحتملة لعملية التدريب والسمة  
وفقاً للشكل التالي



شكل رقم (١١ - ١٨)  
مراحل عملية التدريب والتنمية

## الفصل الثاني عشر

### التنمية الإدارية

- ١ عملية تنمية المديرين
- ٢ طرق تنمية المديرين
- ٣ تقييم عملية التنمية الإدارية



## الفصل الثاني عشر

### التنمية الإدارية

#### مقدمة

تحدث القارئ بين الكثير من الكتب والباحثين حول مسألة تدريب ونسبة لموارد البشرية وبمكانة تطبيق أساليب ومهجتها على كافة الموارد البشرية أياً كان المستوى التنظيمي التي تشغلها في هياكل المؤسسات من خلال معالجتها لموضوع تدريب الموارد البشرية الشعبية في المؤسسة، توصلنا إلى قناعة مفادها أن الهدف من تدريب هذه الشريحة من الموارد هو إحداث تغير إيجابي على محروفيها من المهارات والقدرات والمعارف والسنوكيت بهدف رفع مسئوليات أدائها لإحداث تعبيرات على أداءه التنظيمي وعلى السانح التنظيمية الممثلة بتخفيف التكلفة، زيادة قيمة المنتجات ارتفاع مسئوليات الجودة وتحقيق معدلات دوران العمل النح ولكن هل يمكن تطبيق هذه القاعدة على الإداريين؟ هل يمكن أن نحمل من التدريب وسيلة لخلق ثقافة من المديرين يكون أداءهم أفضل؟

إننا على يقين تام بأن الإداريين يمتلكون مهارات متعددة ومتخصصة تمكنهم من الدراسة والتحليل وعهم، وإننا على يقين أيضاً بأن الإداريين يمارسون بعض الأنشطة يمكن أن يساعد تدريب على سميئها وعلى تحسين هذه الأنواع من المهارات، ولكن الإدارة تتعلل بمشغول من نوع

حاصر وتتطلب ما هو أكثر بكثير من مجرد تزويد أو صقل أو اكتساب مهارات تحليلية أو فنية أو إحصائية أو متخصصة. والتنمية الإدارية Managerial development<sup>(١)</sup> هي محاولة حادة ونعلم منظم لتحسين مستوى الأداء الحالي أو المستقبلي لرجال الإدارة من خلال تنمية المعارف المعرفية وتغيير الاتجاهات وتحسين المهارات المعاهيمية، كما وأن الهدف الأساسي لبرامج التنمية الإدارية يتمثل في دعم الأداء المتوقع للمؤسسة إذا كيف تتم عملية تنمية المديرين؟ وما هي الطرق التعديمية التي تساعد على تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المهارات للمديرين؟

### ❖ عملية تنمية المديرين

نبدأ عملية تنمية المديرين Managerial development process كمرحلة أولى بالتعرف على أهداف المؤسسة واحتمالات التوسع أو الانكماش في أعمالها، باعتبارها مدخلاً في تحديد حاجات التنمية للإداريين في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة. في المرحلة الثانية ننو في إدارة الموارد البشرية مراجعة البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد الإدارية ثمهداً لتحديد محزون المديرين في المؤسسة، إن تحليل حزان المديرين يمكن إدارة الموارد البشرية من شأكد شوعر طبقة من الإداريين مؤهلين لسد احتياجات المؤسسة في المستقبل كمرحلة ثالثة، علماً بأن هذه المرحلة تساعد على إحراء عزيمة للمديرين بشعروف على حدثة المعلومات والقدرات، أو على مستويات الحرية، أو على النقص من الإداريين، وفي النهاية على لمحوه في المهارات لإدارة الخاصة بالاحتياجات المستقبلية للمؤسسة. تأتي المرحلة الرابعة ويمقتضاها يتم تحديد احتياجات لشعبه

Luis Gomez Meza and Others Op. Cit. PP 142-143

(١)

الإدارية للمديرين، بمعنى تحديد ذي المهارات محتاج إلى تنمية، أي  
بحاجات محتاج إلى تعبير وأي معرفة محتاج إلى زيادة، أي لاحتياجات  
مردية للتنمية الإدارية. أخيراً بعد تحديد احتياجات المديرين من التنمية،  
تأتي المرحلة الخامسة والتي سمّيتها بأنها يتم "تحديد أو تصميم برامج  
التنمية ومن ثم تصميمها واختيار أكثرها ملاءمة للاحتياجات التنموية وهي  
هذا الصدد لا بد من الإشارة بظراً لأهمية هذه المرحلة، به مع توافر  
طرق وأساليب مختلفة للتنمية الإدارية، إلا أن المؤسسات قد تتحاكي  
كثير من الحالات خاصة فيما يتعلق بالاحتياجات المتشعبة إلى أغلب أو  
إعداد برامج خاصة لتلأوم مع احتياجاتها التنموية، في حالة قصور الطرق  
المتعارف عليها من تحقيق أهداف التنمية التنموية

أما المرحلة الأخيرة لعنبة التنمية الإدارية فيتم فيها تقسيم برامج  
التنمية الإدارية من خلال التعرف على التحسين والتطوير والتعبير في  
سلوكيات وأداء المديرين على الأداء الحالي والمتوقع للمؤسسة من جهة،  
ومن جهة ثالثة اكتشاف مدى فعالية الخطوات المتبعة في تنمية التنمية،  
بهدف تجنبها أو السيطرة عليها في المستقبل.

#### □ طرق تنمية المديرين

شهد النوسع السريع في لأعداد واهور المؤسسات بكثرة، بان  
الحرب العالمية الثانية رياده في الصعوط بلحث عن المديرين من ذوي  
الكفاءات، في الوقت نفسه شهدت هذه الفته من الإداريين بذرة واصحه،  
مما نسب في مشكلات كثيرة في إدارة هذه المؤسسات بعد تصحيم وتعقد

(1) David Coghlan, Tony Dringpool and others, Managers Learning in Action, Routledge, N.Y. 1984, 143

عملياتها وأنشطتها، الأمر الذي أدى إلى ازدياد حاجتها إلى أنواع وأعداد متزايدة من هذه الفئة، وبالتالي أدت هذه المحصلة إلى الانجاء نحو الاهتمام المتزايد بالتنمية الإدارية والبحث عن آفاق جديدة في طرق التنمية الإدارية.

تتمثل أهم أساليب أو طرق التنمية الإدارية في نوعين أساسيين  
النمية في مكان العمل والتنمية خارج مكان العمل.

#### ● أساليب التنمية في مكان العمل On-the-Job development

يمكن أن تأخذ هذه أشكال أهمها التنمية عن طريق الرئيس المباشر،  
التناوب الوظيفي، الاشتراك في اللجان والمهام الخاصة

محصول التنمية عن طريق الرئيس المباشر Coaching فهي تعتمد كما  
أشرنا سابقاً على قيام الرئيس المباشر بتدريب مرؤوسيه على عمليات  
التفكير المنطقي والمنظم، عن طريق الأداء العملي أي معاينة الموقف  
كما يحصل فعلاً، مما يسمح للمديرين عرض قوتهم في مراولة العمل  
الإداري بفعالية وكفاءة. أن ما يعيب هذه الطريقة هو هل يمكن اعتبار  
الرئيس مدرباً أو معلماً مناسباً؟ لذا تتوفر كفاءة الرئيس في عملية التنمية  
على قدرته في توفير صياح تعليمي يسمح بتنمية مستويات الأداء الحالي  
والمستقبلي لمرؤوسيه (المديرين).

● التناوب الوظيفي Job rotation يقصد بها النقل المنظم من وظيفة  
إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى التنظيمي. إن نقل المديرين بطريقة  
منظمة من موقع إلى موقع آخر تعزز من الطرق المهمة والمنسقة في  
توسيع آفاق المديرين وتحسين مستويات أدائهم عن طريق اكتسابهم خبرات  
جديدة في مواقع جديدة.

إن التناوب المحظوظ بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، سواء

على نفس المستوى التنظيمي، أو إلى مستويات أعلى، يعتبر من الطرق  
تفعله في توسيع إدراكات وطاقات المديرين، وإكسابهم مهارات و قدرات  
ومعارف شحة معايشته لوظائف متعددة. كما تعتبر من الطرق المحدية هي  
إكساب المديرين خبرات جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات ومواقف، يريد  
من محوور مهارته في مواجهة تحديات العمل مستغلاً

• **الاشتراك في اللجان** *Committee assignments* فهي تمنح للمديرين  
المشاركة في دراسة وتحليل واتخاذ قرارات لكافة المشكلات أو  
المشروعات التي تعال على اللجنة التي يشترك فيها. تزداد أهمية هذه  
الطريقة في حال اللجان لخدمة والمصنعة داخليا لأنها تسمح للمديرين  
بالمشاركة الدائمة والمستمر بكافة أعضاء اللجنة مما يسمح بتوسيع  
معارفهم ومعارفهم في اتخاذ القرارات أو تقديم المقترحات

• **المهام الخاصة** *Special assignments*، تعد بلحاظ معظم المؤسسات  
إلى أسلوب إحلال لمشروع مكان رئيسه في صرت منقطعه، تنفق مع  
عياب الرئيس لأسباب خاصة، كأسلوب من أساليب التنمية الإدارية  
يمارس المرؤوس كافة مهام الرئيس، ويحل محله ويقوم بعمله طوال فترة  
غيابه. كما بلحاظ المؤسسات أيضا إلى تعيين المرؤوسين لمحورين  
كمساعدين للمرؤوساء مهمة دنمه أو مهمة مؤقتة لمساعدتهم في أعمالهم

هذا النوع من لإحلال أو التعيين المؤقت، تتيح للمرؤوس (المدير)  
بعد كافة مقتضيات وطبيعة الرئيس، وفي هذا المجال يجب أن يعتبر من  
حائمين من الرؤساء **الحالة الأولى** الرئيس الذي يستشعر أن المرؤوس  
ميشكل تهديد محتملاً للرئيس مستغلاً بأن يحل مكانه، في هذه الحالة  
تصبح عملية التعلم والسمة محددة وغير فعالة ومضيفة للوقت ولكن في  
الحالة الثانية نسي يتضح فيها الرئيس أن معانج يقدمه وإيقانه لوظائف

أعلى، تعود إلى تنمية حيل تلك من المدراء، حيل قادر أن يحل مشاكلهم  
بفاعلية وكفاءة، في هذه الحالة يكون لدى الرؤساء الدافع لتفعيل إعداد  
وتنمية مرؤوسيهـم بطريقة مبرمجة وهادفة، وفي هذه الحالة يكون الشرط  
الأساسي لحاج هذه الطريقة في تنمية المرؤوسين، هو تـسـيـد مساح وثقافة  
المشاركة ووحدة المصالح بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة والمؤسسة  
من جهة ثانية.

إن تشجيع المؤسسة لهذا النمط من التعليم والتسمية، تسمح  
للمرؤوس (المدير) رؤية الإدارة التي يعمل بها أو المؤسسة من منظور  
كـلـي شامل لاستراتيجية المؤسسة وأهدافها ولكن اعتماد وقوع المرؤوس  
بأخطاء ذات تكلفة اقتصادية عالية في العالـم أمر ممكن، ولتجنب هذه  
الأخطاء ولأخطاءه، قد يسمح للمرؤوس اتخاذ القرارات في مواقف أو في  
مواضيع عبر حرجة، على أن يتم تأهيل المواضيع الهامة لحين عودة  
الرئيس.

● الأعباء الخاصة فهو ذلك الأسلوب الذي يسمح بمقتضاها  
للمرؤوس مراوـله هذه الأعباء وترك الحرية له في معالجة المواقف  
المتزنة عنها، وعلى صوء أداته وإيجاراته يمكن التحكم عليه مستقلاً حول  
إمكانية مصدره لوظائف أعلى. أن تحقيق النتائج من إـسـاد مهام أو أعباء  
خاصة، يستدعي تكرار إـسـاد هذه المهام إلى المرؤوسين (المديرين)  
لإكسابهم مهارات وقدرات تناسب مع احتياجاتهم التدريبية في إطار عملية  
تنمية المديرين

#### ● أساليب التنمية خارج مكان العمل Off-the-Job development

تأخذ هذه أشكال أبرزها دراسة الحالة، حلقات النقاش، تمثيل الأدوار،  
مدرسة السوك، الصاريات الإدارية، التنمية الذاتية، وبرامج التدريب

• دراسة الحالة Case study: يقتضي هذه الطريقة يقوم المدرب بطرح أسئلة معينة ويضعها ويقدم فتراحاته وحلوله بشأن المشكلة أو الموقف من المفصل أن تكون الحالة موقع الدراسة والحصل من الواقع تعمي للمؤسسة، مثل مواقف ومشكلات إدارة بواجهها المدبرون في مستويات الإدارة المختلفة تسمح طريقة دراسة الحالة في توفير العرض أمام المدبرين لعرض أفكارهم حيال المشكلات ومناقشة رملاته وانتقدهم. مما يوسع أفقهم وإدراكاتهم حيال كيفية معالجة كثير من المواقف والمشكلات التي بواجهها المؤسسة الآن وفي المستقبل.

• حلقات النقاش Outside seminars: تعتبر حلقات النقاش والمؤتمرات من الطرق الهامة ونشاعة في تنمية مهارات المدبرين، حيث تهدف إلى تبادل الآراء ومشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات وحلقات البحث، بحيث تشكل وسيلة تعليمية وتنمية ذات فعالة كبيرة للمشاركين فيها.

عادة تقوم حلقات البحث على دراسة موضوع معين، له أهمية وخصوصية من جانب كافة الأعضاء الذين يشركون في حلقات البحث بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة ومحددة مسبقاً إن تناول الآراء والتجارب والمعلومات داخل حلقات البحث تسمح للمشاركة الاستفادة من آراء وجهات غيره من المشاركين، كما تتيح له فرصة معرفة كافة التعبيرات والتطورات في مجالات كـ بحملها مسبقاً إن لعب الأساسي لاعتماد هذه الطريقة في تنمية وتعميق خبرات المدبرين ورجال الإدارة العليا هو حرارة النقاش والتجارب والتجارب المتنوعة للمشاركين، مما يجعل محلات الاستفادة واسعة ونسج باستخلاص المعارف والصادى، والاستفادة من حل المشكلات الإدارية المختلفة.

• تمثيل الأدوار Role playing: هي إحدى الطرق التنموية التي تركز

على قيام المديرين بمجموعة الأدوار التي يقوم بها أقرانهم في مواقف إدارية حقيقية تستهدف هذه الطريقة خلق موقف حقيقي ويطلب من المديرين تمثيل أدوار أقرانهم الذين يشملهم الموقف، حيث يتم افتعال موقف معين بهدف تنمية مهارات المديرين بصفة عامة تنمي هذه الطريقة لدى المديرين احترام وجهات نظر الآخرين، كما تنمي لديه إداراً مهجياً للتحليل والتفكير في اتخاذ القرارات العملية

• **نمذجة السلوك Behavior modeling** هو أحد أسباب أو طرق التنمية تستهدف إكساب المديرين العديد من المهارات من خلال عرض أحد الأعلام عن أفضل لأساليب الإدارة، ونعتمد من المديرين محاكاة ما تم مشاهدته في العيدين تنمي هذه الطريقة للمديرين الفرصة بالتدرب الأسلوب السليم في أداء العمل ومن ثم تقسم مسؤوليات أدائهم من خلال المعلومات المرتدة.

• **المباريات الإدارية Business games** فهي من أهم الطرق استخداماً في تنمية المديرين بموجب هذه الطريقة يتم تقسيم المديرين إلى مجموعات، كل مجموعة تمثل مؤسسة وهمية، وتتكون كل مجموعة من 5 إلى 6 أفراد تبدأ كل مجموعة باتخاذ مجموعة قرارات على ضوء معطيات تملكها، وتتمحور هذه القرارات في حجم المبيعات، كميات الإنتاج، حجم التمويل وحجم المصروفات المطلوب الاحتفاظ به هذا وتستمر المباريات لفترات طويلة حيث تُسَى قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة السابقة، وهكذا حتى نهاية المباراة بحيث يتم ترتيب مراكز كل مجموعة على حدة المباراة هي في نهاية الأمر مباراة مبرمجة على الحاسوب، ويتم إتاحة الفرصة للمشاركين في المجموعات باتخاذ قرارات في مجالات محددة ومعرفة الآثار المترتبة منها على المواقع داخل المؤسسة تنمي هذه الطريقة توفير مباح عمل مناسب للمواقف العملية



التي يمكن أن يوجهها المدربون ليوم أو مستقلاً، دون الإضرار بشي  
تتربس من وفوعهم في أحواء أو قبابهم بتصرفات أو سلوكيات عمر  
صحيحة، ولكن يجب هذه الطريقة أن المدير يتصرفون عادة بطريقة  
تحت في المواقف العممية عنها في المواقف المخصصة

• **النمية الذاتية Self development**، نعتبر هذه الطريقة من أفضل  
وأهم الطرق المستخدمة في عملية التنمية الإدارية للمديرين، فهي تقوم  
على افتاع ورعه عممية في التنمية نابعة من إدراكات لمديرين أنفسهم،  
فالذات هي المحرك الأساس للتنمية الذاتية، ومن هنا تعود فعاليتها في  
التعليم والاطلاع والتزود بالمعارف والخبرات بصفة مستديمة.

• **البرامج الدراسية**: إن الأساس في التحقق المديرين بمرامع دراسة  
Lecture courses وتعليمية هو في اعتبارها وسيلة هامة من وسائل تنمية  
الإدارية، تتيح للمديرين المرحلة المزمعة لرددة معارفهم وتنمية قدراتهم  
ودهيتهم التحليلية من المعارف عليه أن يقوم المؤسسات الكبيرة ب توفير  
هذه البرامج بنفسها مع ربطها باتفاقات مع الجامعات أو المعاهد  
المنحصصة أم المؤسسات الصغيرة، فعادة تلجأ إلى إرسال المديرين  
لحضور برامج دراسية توفرها الجامعات أو المعاهد ضمن فصولها الدراسية  
إذا كنت متعة مع الاحتياحات لتدريبية للمديرين المراد تنميتهم، أو قد  
تلجأ بالاتفاق مع المؤسسات إلى تصميم خاص للبرامج تتناسب مع  
احتياحات معينة بهدف تنمية مهارات مديريها كما يقوم بعض المؤسسات  
إلى إرسال مديريها إلى الجامعات والمعاهد في فترات دورية متقطعة،  
وذلك لتزويدهم دنماً بالتطورات الحديثة في مجالات تخصصهم من  
خلال برامج خاصة، وعادة نطسها المؤسسات ويتم إعدادها من قبل  
الجامعات أو المعاهد، أو أن يرسل المؤسسات الحصوص العريضة للبرامج

ومن ثم تتولى الجامعات أو المعاهد تصميم البرامج التعليمية بشكل تعطي كافة متطلبات المؤسسات، وبالتالي لتحقيق هذه البرامج أهداف عملية التنمية للمديرين.

### ٣ تقييم عملية التنمية الإدارية

بدية لا بد وأن يشير صراحة إلى صعوبة تقييم عملية تنمية المديرين، هذه الصعوبة نابعة من تعقد الوظائف الإدارية قياساً بغيرها من الوظائف في المؤسسة والوظائف الإدارية تمتاز أولاً باعتمادها مباشرة على المهارات والقدرات الشخصية والإدارية لشاغليها، كما تمتاز ثانياً بحركة هذه الوظائف مما يصعب من إمكانيات حصرها أو وصفها ونوصيفها من هذا المطلق فإنه من<sup>(١)</sup> العسير قياس فعالية طرق لسمية الإدارية على تحسب وتطوير مستويات الأداء للمديرين ولكن بالرغم من ذلك، فإن طرق تقييم برامج التنمية الإدارية يعتمد بعضها على استطلاع رأي المديرين الذين حصروا لبرامج التنمية الإدارية، علماً أنه لا يمكن الاعتماد على هذه الطريقة كلياً في قياس فعالية برامج التنمية، أما لطريقة الثانية فتقوم على اكتشاف التغييرات التي طرأت على سلوك المديرين بعد فترة من انتهاء برامج التنمية الإدارية، فيتم قياس التغييرات في سلوك المديرين على البرامج وممارسته بسلوكياتهم قبل البرامج، حتى هذه الطريقة لا تعطي نتائج قاطعة عن فعالية برامج التنمية الإدارية لهذه المنظمة من موارد المؤسسة.

ولكن مع الاعتراف بأهمية هذه الصعوبات، إلا أنها لا تشكل

---

(١) John Store Leadership in Organization. Current Issues and Key Trends, Routledge, NY 2006, PP 89-90

معضله كبيرة نحاه استراتيجي إدارة الموارد البشرية في تفعيل عملية تنمية المديرين حفاظاً على المديرين الحاليين للمؤسسة ومواجهة احتياجاتها من المديرين مستقبلاً، في ظل تحديات النمو والتوسع، بفهم الجيل الثاني من المديرين، القادرين على تأمين نمو وتوسع المؤسسات وحمايتها في ظل اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات.

كما أن الحكم على فعالية تنمية المديرين، يتوقف على قدره عملية التنمية هذه إلى تطوير قدرات ومخبرات المؤسسة التنافسية، من خلال تطوير أنماط لمديرين في نصف الأول والثاني، والهدف من ذلك أن تتحول معاهيم وأنماط المديرين إلى نمط من منحور بواكب التغييرات أو يتعامل مع كافة المواقف وفقاً لمكوناتها وسما بسماها، كل ذلك يعرض لإحداث تأثير إيجابي في مواردها البشرية أن تنمية المديرية في الأساس هي عملية تعلم مستدامة، يعني أن تتكامل مع عمليات تدريب الموارد البشرية، حتى يحدث جميعها تأثيراً مباشراً على الميزة والقدرة التنافسية للمؤسسة.

من جهة ثانية يجب التأكيد على أن عملية تنمية المديرين لا تتم بالصدفة، أو يمكن اعتبارها عابه في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة واستراتيجية في نفس الوقت، يرمي إلى مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، ومن ثم فإن غاية تنمية الإدارة تكمن في توظيف المديرين لحياتهم وطاقتهم ومعارفهم في إدارة استراتيجيات مواقعهم، وإدارة أداء مواردها البشرية، وسبق استخدام كافة الموارد المتاحة عبر الشربة للوصول بالمؤسسة إلى غاياتها وأهدافها

ومن منظور استراتيجي يمر عملية تحصيل التنمية الإدارية بمرحل ثلاث هي:

- التنبؤ بالإمكانيات الحالية والمستقبلية من القدرات والمهارات والمعارف للمديرين بالمؤسسة.
- تحليل الطاقات القيادية المتاحة والمتوقعة لفريق المديرين بالمؤسسة
- صياغة ورسم السياسات الملائمة لمعالجة المعجزة بين المستويات المستهدفة من الحبرات والطاقات الإدارية وبين المستويات العملية المتاحة.

يساعد هذا النموذج للتخطيط إلى وضوح عملية تنمية المديرين، ويعتبر أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، نظراً لارتفاع تكاليف التنمية لهذا المستوى من رحلات الإدارة، في الوقت الذي يجعل المؤسسات عرضة للمسافة المشروعة من خلال تحديثها للمديرين بعد تسميتهم وتطويرهم، لذلك يحرص هذا الواقع أهمية تكامل عمليات التنمية مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية، في المحافظة على رحلات الإدارة، وابتكار طرق ووسائل تحفيز صميمة تجعل هامش التمهيل لهذه الطفرة يميل نحو استمرارهم في مؤسساتهم إن يحقق هذه المفومات لعملية التنمية الإدارية وتكاملها مع السياسات الأخرى، تؤكد أهمية المديرين وتركز على دورهم في تهيئة مؤسساتهم للدخول في عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز لها.

## **الباب الخامس**

### **قضايا معاصرة في إدارة الموارد البشرية**

- ـ الفصل الثالث عشر، إدارة الموارد البشرية الدولية
- ـ الفصل الرابع عشر، إدارة الموارد البشرية بين الرقابة والالتزام

## الفصل الثالث عشر

### إدارة الموارد البشرية الدولية

- ١ تحديثات العمل الدولي
- ٢ تكيف إدارة الموارد البشرية مع المؤثرات الخارجية
- ٣ تطوير عملية الاختيار للموارد البشرية الدولية
- ٤ تنمية وتحفيز وصيانة الموارد البشرية الدولية
- ٥ تقييم أداء إدارة الموارد البشرية الدولية



## العصل الثالث عشر

### إدارة الموارد البشرية الدولية

#### مقدمة

أدى النمو المتزايد للمؤسسات في العصر الحديث إلى امتداد احتياجات هذه المؤسسات ونشاطها إلى خارج الحدود الوطنية، وقد عكس هذا النشاط حقيقة تركيز معظم الشركات الكبيرة على الأسواق الخارجية، وبما أن معظم الشركات الدولية الكبيرة أصبحت لها عمليات خارجية على نطاق واسع، وبالتالي أصبح معيار نجاح المؤسسات الدولية في عصر تدويل الأعمال يتمثل في قدرتها في الدخول إلى الأسواق الخارجية، وأيضاً على مدى فعاليتها في إدارة هذه الأسواق<sup>(١)</sup>

#### تحديات العمل الدولي

إن تطور إدارة الأعمال الدولية International business بهذا الشكل أدى إلى فرض التدويل على أنشطة المؤسسات الكبيرة، وبالتالي أصبحت هذه المؤسسات ملزمة أكثر من أي وقت آخر على إدارة كيانها على أساس عالمي وليس وطني إذا أرادت أن يكون لها موقعاً متميزاً على المستوى

---

(١) Paul Sparrow, Chris Brewster, Hilary Harris, Globalization Human Resource Management, Knowledge, N.Y., 2004, p 16



العالمي. أن الوضع الجديد الذي نشأ فرض على هذه المؤسسات جملة تحديات من نوع آخر يختلف عن نوعيات التحديات الوطنية أو المحلية، فالهيكل التنظيمي يجب أن تصمم بشكل يجعلها أكثر قدرة على التخطيط على أساس دولي، وأكثر قدرة على تحقيق الرقابة، وأكثر قدرة على تصميم نظم التصنيع والشراء والعمليات على أساس دولي، بمعنى آخر أن يتم تصميم الهياكل التنظيمية بمكوناتها على أساس دولي

كل هذه التحديات فرض على هذا النوع من المؤسسات استراتيجية مختلفة لأنظمة وسياسات إدارة الموارد البشرية بها، وجعلها أكثر تعقيداً على المستوى العالمي.

من الطبيعي إذاً أن تختلف ممارسات المؤسسات الدولية لأنشطتها على المستوى الدولي، مما فرض رؤية جديدة لإدارة الموارد البشرية هي تعاملها مع التحديات الدولية الجديدة من جهة، وعلى الصعوبات الدولية المؤثرة على أنشطتها. إن أكثر التحديات المؤثرة على أنشطة الموارد البشرية حالياً ومستقبلاً في مواجهة الصعوبات الدولية هي

- تحديات متعلقة باختيار المهارات وتوطينها في المروج الخارجية للمؤسسة، وسهولة نقلها وتحويلها خارجياً.
- تحديات تتعلق بشتر المعرفة والابتكار والإبداع بين المروج الخارجية للمؤسسة
- تحديات تتعلق تنمية وتطوير المهارات على المستوى الدولي بشكل يسمح للمؤسسات بتحديد الكفاءات التي تملك القدرات والمهارات والمعارف والقادرة على العمل على المستوى الدولي

أن أهمية هذه التحديات يريد من إدراك إدارة الموارد البشرية في تشخيص مشكلات واحتياجات العمل في الأسواق الدولية من جهة، وإلى

تطوير سياساتها وحرارتها لتعامل بطريقة مفيدة مع مشكلات وحيات  
لعمل حرجية أن التحديات الدولية إذا تعرض بحسب في مفهوم  
وعمر العام لإدارة الموارد البشرية وفلسفتها، فالأصل من المحنة إلى  
الدولة، سيريد من تعقد مهم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الدولية  
سبب المحنة إلى التكيف مع الاختلافات المحلية لكل دولة

### د. تكيف إدارة الموارد البشرية مع المؤثرات الخارجية<sup>(١)</sup>

إن قدرة إدارة الموارد البشرية على التعامل مع محيطاتها داخل  
الدولة، تجعلها أكثر مرونة في التكيف مع المتغيرات والتحديات اداخليه،  
نظراً لمحدودية هذه المتغيرات أو لمحدودية تحركاتها بمحدود معينة، مما  
يريد من فرص إدارة الموارد البشرية في التمثل بوعبة المتغيرات الخارجية  
والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤثرة على سياسات إدارة الموارد  
البشرية.

ولكن قدرة إدارة الموارد البشرية قد نصبت في ظل التعامل مع دول  
تختلف فيها الأنظمة الاقتصادية ونظم العمل، تختلف فيها التقنيات  
والعادات والتقاليد إلى حد المتباين بين كل دولة بشأن قوى  
محيطاتها، يفرص على إدارة الموارد البشرية لتتبع المسق لكافة  
العوامل ذات التأثير المباشر على الموارد البشرية الوطنية إذا ما تم توصفها  
خارجياً إلى تشخيص واقع كل دولة في شأن الموارد البشرية، بحمل من  
موقع إدارة الموارد البشرية أكثر حصنة في تدويل مهامها وأكثر قدرة على  
تحقيق نجاحات على المستوى الدولي ولكن ما هي المؤثرات  
والاختلافات التي ستؤدي تشخيص وتحويل إدارة الموارد البشرية كي

(١) عاري دبسر، إدارة الموارد البشرية، دار المربع (محمدة)، المص. ٢٠٠٣،  
ص ٥٥٦، ٥٩٢.

تشكيب مع قواعد اللعبة الدولية وتحقق نجاحات فيها، أصرر هذه الاختلافات هي الاختلافات الثقافية، الاختلافات الاقتصادية، الاختلافات المتعلقة بالموارد البشرية، وأحياناً اختلافات في العلاقات الصناعية.

### ● الاختلافات الثقافية

إن تحديد محالات الاختلافات الثقافية بين الدول، يعتبر أمراً في غاية التعقيد، لأخذ مثلاً عن العلاقة بين القيم والعمل، ففي اليابان تمثل القيم درجة عالية عن الدنمرك حيث يضعف فيها تأثير القيم في العمل، مثال آخر يتعلق بحفظ الحوار، ففي اليابان ما زالت المؤسسات تركز على حوار العمل الجماعي، بينما في أوروبا ما زال تركيز على نظم الحوار الفردية بشكل كبير ولكن بالرغم من صعوبة تحديد هذه الاختلافات، إلا أن المزيد من معرفتها وفهمها يساعد على عدم وقوع مشكلات بين الموارد البشرية الوطنية التي تم توظيفها بالخارج مع قيم وثقافات هذه الدول وفي هذا الإطار تعمل الشركات الدولية من أجل تقليل حدة الاختلاف في الثقافات، إلى إصدار كتيبات تتضمن مجموعة من المعلومات عن ثقافات الدول تروء بها من يقع عليه الاختيار للعمل بالدول الأخرى.

### ● الاختلافات الاقتصادية

تؤثر الاختلافات الاقتصادية بين الدول في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ففي ظل نظام الاقتصاد الحر، تركز سياسات الإدارة على عصري الكفاءة والإنتاجية وحفز العمال، أما في النظم الاشتراكية فتتمثل سياسات الإدارة إلى الاحتفاظ بالعمال حتى ولو كان ذلك على حساب الكفاءة والإنتاجية وذلك تحقيقاً للعد الاشتراكي في مجتمعاتها.

## • الاختلافات المتعلقة بالموارد البشرية

إن كلمة العمل بعسر من الاختلافات الجوهرية بين الدول بعضها البعض، مما يؤثر على مصاريف إدارة الموارد البشرية، حيث تتباين هذه اسكلمه في أجور ساعات العمل، أو في عدد ساعات العمل السنوية كما شحه كثير من الدول يدفع مبالغ كبيرة لموظفيها في الخارج، حيث تعد هذه العياني مرتب سنة أو سببر، كما تختلف عدد أيام الإجازات وكيفية توزيعها على مدار السنة كل هذه الاختلافات تفتح بلا شك دوراً أساسياً في سياسات إدارة الموارد البشرية بحسب أحدها في الاعتد في عمليات التوظيف الدولية.

## • الاختلافات في العلاقات الصناعية

تختلف العلاقات الصناعية من دولة لأخرى، وخاصة ذلك التي تنش بين العامل ونقابات العمال من جهة والمؤسسات الدولية من جهة أخرى ففي أميركا مثلاً تتحدد الأحرور والمرايا من خلال التفاوض مع النقابات العمالية، كما يحق للعامل في ألمانيا المساهمة في وضع سياسات لشركة وبالتالي يكون للموارد البشرية ممثلين في مجالس الإدارة، كما أن قوانين العمل في التي تحدد إلى درجة كبيرة سياسات إدارة الموارد البشرية معكس أميركا.

عموماً أن الاختلافات الواضحة بين الدول المختلفة في المجالات الثقافية والاقتصادية والعلاقات الصناعية، سوف يؤثر على سياسات إدارة الموارد البشرية، ويعتمد من ممارسة مهامها في مجالات الاختيار والتدريب وإدارة مواردها بالفروع الخارجية، حيث تترجم هذه الاختلافات في شكل اختلافات في نمط وممارسات الإدارة، كما أن هذه لاختلافات سوف تؤدي إلى خلق مجالات سلبية بين الموارد البشرية في دولة المقر ومواردها

في الحارج، ولهذا فإن السياسات الخاصة بالموارد البشرية العاملة بالخارج، قد تنطوي على درجة عالية من المحاطر، ما لم توارن إدارة الموارد البشرية سياساتها الداخلية والخارجية.

إن سلامة قرارات إدارة الموارد البشرية بخصوص إدارة مواردها خارج الحدود، ترتكز بالأساس على معرفتها بقوى المحيطات الدولية، وهذا شرط أساسي في انتقالها كما ذكرنا من المحلية إلى الدولية، ولكن من يصمم بجاذبات الموارد البشرية بعد توظيفها بالخارج، في ظل ارتفاع نسب العثل بين الأفراد الذين يوظفون بمروع المؤسسات الدولية خارج دول المقر، كيف تتم عمليات الاختيار وما هي أسباب نجاحها أو فشلها؟ كيف يتم تدريب وصيانة الموارد البشرية الدولية؟ هذا ما سنتطرق له في الموضوعات التالية.

### ٣ تطوير عملية الاختيار للموارد البشرية الدولية

نعتبر عملية اختيار المورد البشرية الدولية هي نقطة الارتكاز لإدارة هذه الموارد على الطاق الدولي، في الحكم على فعالية عملية الاختيار أو على فشلها، بمعنى العودة المكبرة لهذه الموارد إلى الوطن، حيث أوضحت عدة دراسات ارتفاع نسبة العثل في استمرار هذه الموارد خارج دولة المقر، وأن نموت نسبة العثل بين دول حيث وصلت في أقصاه إلى ٢٥٪ وإلى أدناها ١٠٪ أن العودة المكبرة للموارد البشرية الدولية Early return تعتبر من أكثر المؤشرات اعتماداً في قياس مدى فشل عملية الاختيار، لذا فإن التعرف على أسباب العثل بعد أمراً في غاية الأهمية هذا وتشير إحدى الدراسات إلى اختلافات واضحة لأسباب فشل الموارد البشرية الدولية في الفاء خارج الحدود، أما أهم هذه الأسباب

- عدم توارن قدرات ومهارات الموارد البشرية مع مسؤوليات العمل في

## فروع المؤسسات الدولية.

- ارتفاع حدة المشكلات والصعوبات المتعقدة فالمعمل في حل مشكلات متعددة تختلف باختلاف القوى البيئية السائدة في هذه الدول
- ارتفاع حدة المشكلات الشخصية والعاطفية حاثت دون تكيف هذه الموارد في مهامها الدولية.

مما لا شك فيه أن فشل اختيار الموارد البشرية الدولية تدخل فيها مجموعات متعددة من الأسباب بحيث لا يمكن توبيخها بقوائم بأعسارها ثالثة في كافة الدول، تمهيداً للتدريب وتنمية وتعليم الموارد البشرية على أساليب التكيف معها، ووطراً لهذه الصعوبة فإن فشل الموارد البشرية قد لا يعود لأسباب شخصية بل لقدرات الضعيفة، ولكن باعتبارنا أنها تعود إلى أسباب شخصية وعاطفية، وإلى نقص المهارات والقدرات التي من خلالها نستطيع هذه الموارد الدولية التعامل مع المتغيرات المتعددة داخل الدول، ويأتي في مقدمتها المتغيرات الثقافية المتنوعة والمختلفة، التي تتطلب مهارات من نوع خاص للتعامل معها

في مواجهة هذه المشكلة، مشكلة العودة المبكرة للموارد البشرية الدولية، تعتمد المؤسسات الدولية على عدة مصادر لاختيار مديري فروعها في الخارج، أبرز هذه المصادر اختيار المديرين من دولة المقر، اختيار المديرين من دولة الفرع أو الاختيار من المعتمدين

إن اختيار المديرين من دولة المقر تعثر أقل المصادر التي يمكن الاعتماد عليها لاعتبارات تعود إلى مرايا الاعتماد على المصدرين الآخرين، وإلى الخوف من فشل مديري دولة المقر للأسباب التي أوردنا سابقاً.

أما اختيار المديرين من الدولة المضيفة فيعثر أكثر إقناعاً مما راد من

احتمالات الاعتماد عليه كمصدر أساسي في عملية الاختيار. يأتي في مقدمة الأسباب الداعية لاعتماد هذا المصدر، هي انخفاض تكلفة المديرين قياساً بتكاليف مديري دولة المقر أو دولة الأم من جهة، ناهيك أيضاً أن المؤسسات الدولية سوف تتجاوز مشكلات تكيف مواردها مع القوى البيئية خاصة القوى الثقافية.

أما الاختيار من المغتربين فقد نعتمد معظم الشركات الدولية إلى اختيار مديريها من المغتربين لأسباب قد تكون هي نفسها لاختيارها من الدولة المضيفة، ولعل من أهم أسباب اعتمادها على هذا المصدر هو القدرات المية من جهة، وإلى إمكانية النجاح مديري الاختراب بعد فترة بالمؤسسة الأم.

أما كان الاتجاه الذي منلكه إدارة الموارد البشرية الدولية في اختيار مديريها للعمل في الفروع الدولية، فإن ذلك سيعكس على شكل السياسات المتعلقة بالاختيار والتوظيف والتعيين مستقبلاً. إلا أن واقع العمل الدولي يفرض شروطاً دولية على عملية الاختيار، من حيث المهارات الفنية المطلوبة، مهارات التعامل مع الآخرين، مهارات تحمل وامتصاص الضغوط، ولا نحفي في هذا المجال أهمية الحالة العائلية وتأثيراتها في نجاح المديرين في الأعمال الدولية.

خلاصة القول، إن نجاح إدارة الموارد البشرية الدولية في اختيار وتوظيف مواردها بالمحارج، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعوامل كثيرة، وإن هذه العوامل ليست مساوية التأثير على عملية الاختيار نظراً لاختلاف أهميتها لسببية من دولة إلى أخرى، لذا فإنه يجب على إدارة الموارد البشرية الدولية أن تأخذ هذه العوامل في حساباتها، وأن تتعامل معها بطريقة علمية، لأن تجاهلها سيعرض مروع هذه المؤسسات لمستويات عالية من

الخطر والعشر، لذا فإن نجاح سامة الاحبار الدولت توقف على كشاف  
المورد ذات القدرة العالي على التكيف تشدد على القدرة العالية على  
التكيف مع بيئات العمل الجديدة واعتماد سمة التحرك من مكونات عممية  
التكيف

### ١- تنمية وتحفيز وصيانة الموارد البشرية الدولية

إن اجبار المرشحين لكافة اختبارات العمل الدولي، ونصمبهم  
وسقاء أفضلهم قدرة ومهارة على التكيف، لا يعني استعداد هؤلاء للمسار  
تمهيداً لسلام مهامهم الدولية، ونسباً لأخرى لإدارة الموارد البشرية  
يجب أن نتحرك باتجاه تنمية الموارد البشرية، تحفيز موارد البشرية،  
وأخيراً صيانة الموارد البشرية الدولية فكيف يتم ذلك؟

● تنمية الموارد البشرية الدولية: إن الاحترار الدولي للمديرين قد  
سعد الطريق إلى نوعية خاصة من التنمية لممارسه العمل الدولي تشمل  
أولاً تنمية إدراكات المديرين على نوعيات الثقافات داخل الدولة وبأثيراتها  
على نتائج مهامهم، ثانياً تفهم المديرين لتكيفهم بأثير الانحيازات على  
سوكياتهم بما يساعد على ارتفاع إمكانيات تعاملهم مع الموارد البشرية في  
دولة المرق، ثالثاً تهدف عملية التنمية إلى ترويض المديرين بالمعارف حول  
الدولة التي سيعملون في إطارها وأخيراً تهدف إلى بروز المديرين أيضاً  
بمجموعة المهارات المتعلقة بالقدرة على التكيف مع الظروف السنية  
الجديدة.

● تحفيز الموارد البشرية الدولية: وهي من كثر المشكلات عرصه  
للمنقش، ويعود السبب في ذلك إلى عدم توافر مستويات الأحرار  
والمكافآت في معظم الدول، نظراً لاختلاف مستويات معيشته من دولة  
لأخرى إن عدم مراعاة سامة التعويضات والمزايا لهذه الاختلافات، قد



يكون من المستحيل إغراء المديرين للعمل في دولة تتميز بارتفاع تكاليف المعيشة بها. لذا فإن أفضل الطرق لتغلب المؤسسات الدولية على مشكلة التوازن والعدالة للأجور والمكافآت على المستوى الدولي، هي بإجراء مسح لنظم التعويضات والمزايا في دول المروع، بحيث يشمل هذا المسح الأجر التقديري، الحوافز، خطط المعاشات ولأجور الإضافية. <sup>(١)</sup> ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل بيانات المسح لتحديد قيم مكونات التعويضات والمزايا الحالية والمستقبلية، مع مراعاة مبدأ العدالة عند تحديدّها للمديرين الدوليين

● **صيانة الموارد البشرية الدولية** إن ضمان سلامة الموارد البشرية الدولية وحسن معاملتها داخل دول المروع، تعتبر مسألة أساسية يجب أخذها في الاعتبار في تصميم الموارد البشرية للعمل في المروع الدولية.

### ٣ تقييم أداء الموارد البشرية الدولية

تعتمد عملية تقييم المديرين الدوليين أمراً صعباً ومعقداً، ومما يزيد من صعوبتها الأسئلة التالية: من يتولى عملية التقييم؟ ما هي العوامل التي ستخضع للتقييم؟ ما هي الطريقة المثالية للتقييم؟ هل لاختبارات دولة المروع من تأثير ما على التقييم؟ لذا فإن الاتجاهات تميل إلى تقييم <sup>(٢)</sup> المدير الدولي لأدائه ذاتياً، مع الأخذ في الاعتبار أن يأخذ التقييم لصعوبات المرتبطة بعملية التقييم الحارشي، وأيضاً إلى مساهمة المديرين الدوليين في بناء شبكة من العلاقات بين المروع ولدولة المصيفة من جهة، وبين المروع والمركز الرئيسي للمؤسسة الدولية.

خلاصة القول وكم نتيجة لطاهرة التدويل أصبحت المؤسسات الدولية

Paul Sparrow, Chris Brewster, Hilary Harris, Ibid. P 150

(١)

مطالبة أكثر من أي وقت مضى أن تدبر نفسها على أساس دولي، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تتعامل مع التحديات الدولية الجديدة، وأن ترسم سياساتها على أساس الملاءمة مع هذه التحديات، فالعقبة ثم تعد مجرد إرسال الموارد البشرية إلى الخارج ونسهي المسألة<sup>(١)</sup>، بل إن الأوضاع الدولية فرضت شروطاً للتعامل معها، فتصدير نظم وسياسات إدارة الموارد البشرية من الدولة الأم لتفروع في الدول المصيفة ستكون بلا حدود، دون الأخذ في الاعتبار الاختلافات السائدة بين هذه الدول ودول المؤسسات الدولية، بل تشكل خطراً على بقاء واستمرار هذه التفروع الدولية. إن مطلق التعامل الدولي يصرح بالتالي<sup>(٢)</sup> "تدويل سياسات إدارة الموارد البشرية من أجل تكيف مواردها في الدول المختلفة، وتحقيق معدلات مرتفعة من استفادتها على المستوى الفردي وعلى مستوى الأداء الدولي".

---

(١) جون ه. جاكسون، سيريل ب. مورغان، جورج ب. مارينو نظرية التنظيم  
مطور كني للإدارة (ترجمته)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٨، ص ٥١

## الفصل الرابع عشر

### إدارة الموارد البشرية بين الرقابة والالتزام

□ الرقابة على الأداء

□ الالتزام بالأداء



## الفصل الرابع عشر

### إدارة الموارد البشرية بين الرقابة والالتزام

#### مقدمة

إن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تعيرات ومحولات قد وجدت طريقها للتأثير على أوصاف المؤسسات وفكر الإدارة، ومنح عن ذلك فلسفة جديدة ومودع إداري جديد مغفور، يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت ما قبل عصر ثورة المعلوماتية والتنقية وأمد تأثير لإدارة لتحديد إلى إدارة الموارد البشرية، كي نحول إلى فلسفة ونفقات جديدة ومختلفة تصح لمرء في فئة اهتماماتها، وسرمج كما سبق وذكرنا استراتيجياتها وبرامج عملها في الساء الأسر تحي للمؤسسة

كما أن اهتمام إدارة الموارد البشرية المعاصرة بمصايا الموارد البشرية بعثر عن محاولات حادة لإيجاد الشوارب الدائم بين أهداف المؤسسة وأهداف مواردها البشرية، وبين تكلفة وتعاقد في التعامل معها، كما وأن الاستفاده القصوى من القوة الذهنية لمواردها هي المصدر الحقيقي لتتميز المؤسسات وقدرتها على تحقيق إنجازات متفوقة، ففكر الجديد للإدارة هو خلق القدرة التنافسية، وإن الموارد البشرية هي أساس تكوين هذه القدرة

لذا فإن المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية أن تحقق الأهداف المؤسسية، ويسم الوصول إلى ذلك من خلال توفير مجموعة من الموارد

البشرية فادرة وموهوبة في تحريك الموارد الأخرى في المؤسسة الحادية والتقية والمعلوماتية، وتفعيلها إيجاباً أم سلباً فالهم الأول لإدارة الموارد الشرية هو التحكم في أداء مواردها، والتأكد من توافقه من حيث أساليب ومستويات الجودة والناسب مع باقي الموارد المتاحة المستخدمة في المؤسسة.

وهي سبيل الوصول إلى نظم فعالة للتعامل مع الموارد الشرية، أيقنت إدارة الموارد الشرية، أنه لا يكفي أن تتم عمليات الاستقطاب والاحتبار والتحفيز والتسمية، حتى تتحقق العاية من تكوين قوة بشرية صارية ومميرة، بل يجب أن تستمر هذه الإدارة استراتيجياً في التخطيط والإعداد والتهيئة، حتى يتم استخدام وتشغيل الموارد الشرية في الاتجاهات وبالمعدلات وبالمستويات الأدنية التي تضمن وصول المؤسسة إلى تميزها ولكن كيف يتم ذلك عملياً في مؤسسات اليوم؟ هذا ما سوف نوضحه من خلال استراتيجيتين الأولى استراتيجية الرقابة والثانية استراتيجية الالتزام.

### 3 استراتيجيات الرقابة

نفهم فلسفة هذه الاستراتيجية على الاستنادة لتقسيم العمل إلى وظائف صغيرة وثابتة يتم بموجها ممارسة الموارد الشرية لمهامها بناء على معايير مقبولة للأداء. ومن أجل توجيه هذا الأداء وإدارته، يتم رسم الهياكل التنظيمية بشكل هرمي، بتحدد بموجه أدوار متخصصة، يساندها توزيع للسلطة من القمة إلى القاعدة.

إن جوهر هذه الاستراتيجية يقوم في الأساس على الرعة في توحيد النظام، وممارسة الرقابة وتحقيق الكفاية في استخدام الموارد الشرية أما فيما يتعلق بالموارد الشرية، فقد اتبعت المؤسسات شأها معادلة الأجر

على مقدار العمل، خاصة فيما يتعلق بالوظائف أو المهن التي تـ وصفها وتوصفها مدته وتلك بالرغم من تفيدية هذه الاستراتيجية، إلا أن التوقعات المتغيرة في لأونة الأخيرة للموارد البشرية، قد جعلت هذه الاستراتيجية عرضة للاهتزاز، ذلك أن أي استراتيجية تفترض أن الموارد البشرية لا تـ لدي قدر كـ من الالتزام، ومصمماً لإيجاد دة، يعزى عليه أو أداة باهراً، ليس توسعه مصاهه معيير التفوق التي يصممها لمؤسسات المنافسة، إذ يعتمد نجاحها على المصنوبات العاليه للأداء المتميز والتفوق، وهو مستوى يتطلب بدوره التزاماً عميقاً ولا تنصب فرص نظام ما على الموارد البشرية، وإذا ذهب إلى أن أحد من فرص نظام وصورة إطاقته فإن تحارب للمؤسسات في إدارة أداء مواردها البشرية في ظل استراتيجية ما لمراقبة قد لا بشجع في كل الأحوال على نسبة الالتزام بتحقيق مستويات عالية للأداء.

#### □ استراتيجية الالتزام

تموجب هذه الاستراتيجية، يتم تصميم الوظائف بحيث تكون أوسع مما كانت عليه، وبحيث تجمع بين التخطيط والعدد، كما يتوقع بموجبها أن تعبر المسؤوليات الفردية عندما تنمر الظروف، وتكون فرق العمل وليس الأفراد، هي الوحدات التنظيمية المسؤولة عن الأداء، ويكون الحرة هي التي تقرر النهج في المؤسسة وليس لمركز رسمي

وتموجب هذه الاستراتيجية أيضاً، تكون التوقعات الأدنيه مربعة ولا تساهم في تحديد الحد الأدنى من المعايير بل في توفير أهداف «مطاطة» والتشدد على التحسين المستمر، وهي أيضاً تعكس منظمات لسوق وعلى حد الأساس يعكس ميالت الأحرار المعادلات العديده لتقييم الوظائف بشكل أقل مما تعكسه الأهمية المبريدة لما تحفقه

المجموعة، وما يحققه نظام الموسع للإسهام الفردي والاهتمام المشترك بأمور تتعلق بالعدالة.

ومما له نفس الأهمية في استراتيجية الالتزام هو التحدي المتمثل في إعطاء إدارة الموارد البشرية لمواردها البشرية هامشاً كبيراً من التنظيمات بالأمان الوظيفي، وربما تحقق هذا بإعطائهم أولوية في التدريب والتنمية وإعادة التدريب بسبب إلغاء الوظائف القديمة وخلق وظائف جديدة وهناك تحد آخر يتمثل في ضمان وصول الموارد البشرية إلى عمليات المتوقعة وتوفير الوسائل الضرورية لمشاركتهم في الأمور المتعلقة بالإنتاج، وحل المشكلات وسياسات الموارد البشرية.

من استعرضنا لمقومات هذه الاستراتيجية التي اعتمدتها كثير من المؤسسات مد يد مهد قريب (شركة حمرال مودر، جرال مونور، بروكر ان جامبل وكمر أبحر في أمبركا) وأثبتت نجاحات باهرة وسهامات عظيمة في الإنتاجية، شجعت مؤسسات كثيرة جديدة وقديمة على إعادة التفكير بطريقة تعاملهم مع مواردها البشرية هذه الثورة التي أحدثتها هذه الاستراتيجية تقوم على إحداث الالتزام بين الموارد البشرية، ومن شأن هذا الالتزام أن يقود إلى تعزيز الأداء.

إن قوة الاستراتيجية الموجهة نحو الالتزام قد تؤثر بفاعلية على الأداء، وهذا ما يجعلنا نعتقد أن هذه الاستراتيجية قليلة للنقص في كافة المؤسسات، خاصة تلك المؤسسات التي تعتمد على فرق العمل، والتعلم، والمراقبة الذاتية للأداء وعلى عكس ذلك صحيح؟ هل تكون استراتيجية الرقابة ماسة كلما أمكن وصف العمل وصفاً دقيقاً، وكلما بقي العمل ثابتاً، وكلما اتجه تفضيل المؤسسات للجهد الفردي على الجهد الجماعي، قد تكون الإحالة إيجابية، ولكن في العصر الحديث لم تعد



كذلك، حيث محاولات التفكير في إعداد صياغة سنة العمل وإعطاء  
لموارد الشربة دوراً حديداً واعتبارها شريكاً أساسياً في بناء المؤسسات  
وبناء الأداء المستمر، جعل من استراتيجية الالتزام مدحلاً لتحرير الأداء،  
ومدحلاً لتبني المهارات الشربة واحترام لعمد لعمه

ولكن بالرغم من أهمية استراتيجية الالتزام في تحرير الأداء، إلا أن  
تطبيق هذه الاستراتيجية يعترضه مشاكل يجب على إدارة الموارد الشربة  
التفكير بعمق لإيجاد الحلول لها، ومن أبرز هذه المشكلات ما هي  
الصعوبات التي يجب توفيقها لموردها الشربة؟ ما هي سياسة التعويضات  
والمزايا التي ستعتمدها إدارة الموارد الشربة لمواردها الأكثر إنتاجاً، وفي  
ظل ماضات حادة؟ ما هي نوعية الرؤساء المطلوبة لتسهيل مهام الموارد  
الشربة وليس لتوجيهها؟

مع التسليم بأن هذه المشكلات تحتاج إلى رؤية في إيجاد الحلول  
لها، ولتحويلها من قوى معوقة لسياسة الالتزام، إلى قوى داعمة لها، تلجأ  
المؤسسات إلى استراتيجية وسطية أو انتقالية، أو مرحلة انتقالية من  
استراتيجية الرقابة إلى استراتيجية الالتزام التام، ولكن يكمن التحدي في  
هذه الحالة، على قدرة إدارة الموارد الشربة في تعديل التوقعات، وفي  
إصفاء المصداقية على مزايا المؤسسة لأحرار، مريد من الحماسيات، وفي  
مساعدة المييرات الأولية في السلوك، وتستطيع هذه الجهود الانتقالية  
تحقيق نور مؤقت متصمماً حدصر الحماية المطلوبة، شريطة اعتبارها  
حرراً من محاولة تهدف إلى تحقيق استراتيجية الالتزام الشاملة

إن نقطة الارتكاز الأساسية لهذه المرحلة الانتقالية، تتمثل في دعم  
إدارة الموارد الشربة لموردها عن طريق مشاركتهم الطوعية في مجموعات  
حل المشكلات مثل حلقات نوعية Quality Circle، وبسعي تنمية هذه

المشاركة عن طريق إجراء مزيد من التدريب والتنمية، كما يجب تعبير أسلوب الإدارة، كان ينحصر المديرين إلى البحث عن طرق الاستشارة ومشاركة مواردهم البشرية بخصوص التعبيرات التي تؤثر عليهم، ونظمهم بأن المؤسسة سوف تبدل كل جهد ممكن لتحقيق الأمان والأمن الوظيفي لهم.

وكقاعدة عامة يمكن حدوث تعبيرات موزعة قليلة في نظم الإدارة أثناء المراحل الأولى من التحول، أو قد تكون تعبيرات رمزية لا تصل إطلاقاً إلى حجم له شأن، ومهما كانت الموائد من حيث التعبيرات، فإن قيمتها بالنسبة للموارد البشرية سوف تتلاشى بسرعة إذا لم تتغير فلسفة إدارة الموارد البشرية وممارساتها تبعاً لذلك، وقد يكون المثل في اتحاد كافة الإجراءات الضرورية خلال هذه المرحلة، سبباً قوياً في عدم قدرة المؤسسة على تطبيق استراتيجية الانترام، نظراً لقداحة الأخطاء التصميمية التمهيدية.

إن المفاضلة في الاختيار بين الاستراتيجيتين هو في الأساس قرار نحتمه ضرورات تحسين الموعية والإنتاجية، ضرورات المعيرة التنافسية للمؤسسات ونصراع الدائر بينهما في ظل هولمة الأعمال، وضرورات لا تقل عما سبقها تشترك في تسريع عملية الاختيار والمفاضلة بين الاستراتيجية، يأتي في مقدمتها عوامل مثل القيادة الفردية في الإدارة، الخيارات الاستراتيجية، الفعالية التنظيمية في إدارة التعبير، التدريب والتنمية والتعليم، وأخيراً رؤية إدارة الموارد البشرية والمؤسسة تجاه قيمة ومكانة ودور مواردها البشرية حالياً ومستقبلاً.

أخيراً أياً كان خيار المؤسسات، يبقى إدارة أفعال الموارد البشرية هو الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها في إحداث التكامل

بين عناصر الأداء الحاديه والسفاه وتشريه صمام توارن الأداء وتحققه  
لعيانه، في ظل ما أقررنه التعمير ت والتحولاب المحسنة والعالمية من  
وصع حديد، يتمثل فيا يمكن اعتباره نظام العالمية الحديد سمته الأساسه  
الشافيه، التي تعتبر السحدي لرئيسي الذي توحهه إدارة المورد الشربة  
واستراتيجياتها في مؤسسات الأعمال المعاصره

---



## الفهارس

□ فهرس الأشكال

• فهرس الجداول

• فهرس المراجع

## فهرس الأشكال

٣٤	شكل رقم (١ - ١) العلاقات المتدلة بين الت الحارعه ولد حبه
٤٦	شكل رقم (٢ - ٢) تكاملية العلاقة بين وظائف واستراتيجيه الموارد البشرية
٤٧	شكل رقم (٣ - ٢) مكانة إدارة الموارد البشرية على مستوى لإدارة المتبا
٤٨	شكل رقم (٤ - ٢) مكانة إدارة الموارد البشرية على مستوى الإدارة المتبديه
٦١	شكل رقم (٥ - ٢) العلاقة الثلاثية بين المرتكرات والموارد البشرية والقيمة المضافة (كفاءة إدارة الموارد البشرية)
٦٢	شكل رقم (٦ - ٢) هرم الهيئات الاستراتيجية
٦٤	شكل رقم (٧ - ٢) مدخلات ومخرجات استراتيجية الموارد البشرية
٨٢	شكل رقم (٨ - ٣) مراحل عملية تحليل الوظائف
٨٤	شكل رقم (٩ - ٣) تحليل العمل وعلاقته بتعصبات وظائف إدارة الموارد البشرية
١٠٧	شكل رقم (١٠ - ٤) مراحل تخطيط الموارد البشرية
١٢٦	شكل رقم (١١ - ٥) مراحل عملية الاستقطاب
١٢٨	شكل رقم (١٢ - ٦) مراحل عملية الاختيار والتنمية
١٥٨	شكل رقم (١٣ - ٧) هرم ماسلو للمعاحات الإنسانية
١٧٦	شكل رقم (١٤ - ٨) مراحل عملية تقييم الأداء

- شكل رقم (٨ - ١٥) اختبارات اختبار طريقة تقييم الأداء ..... ١٨٦
- شكل رقم (٩ - ١٦) منحى الأجور وفقاً لطريقة التقنين ..... ٢٢٨
- شكل رقم (٩ - ١٧) منحى الأجور وفقاً للطريقة التفرعية ..... ٢٢٩
- شكل رقم (١١ - ١٨) مراحل عملية التدريب والتتبع ..... ٢٧٠

## فهرس الجداول

جدول رقم (٣ . ١) استفتاء الرضا الوطني ..... ٧٨

جدول رقم (٩ . ٢) ترتيب الوظائف وفقاً لأهميتها ..... ٢٢٢



## فهرس المراجع

### ١ - المراجع العربية

- ١ - جون هـ. جاكسون، سيريل ب. مرقان، جوزيف ب. باوليلو: نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، (ترجمة)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٨.
- ٢ - جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٤.
- ٣ - د. حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ٢٠٠٢.
- ٤ - د. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠١.
- ٥ - غاري ديسلو، إدارة الموارد البشرية، ترجمة، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٣.
- ٦ - د. مصطفى شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥.

## ٢ - المراجع الأجنبية

- 1 - David Coghlan, Tony Dromgool and Others: Managers Learning in Action, Routledge, N.Y., 2004.
- 2 - Fredrick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara Snyderman: The Motivation to work, John Wiley and Sons, N.Y., 1959.
- 3 - Gary Dessler: Organization and Management, A Contingency Approach, England Cliff, N.Jersey, Prentice, Hall, Inc., 1974.
- 4 - Herbert J. Chauden, Arthur W. Sherman, Jr.: Personnel Management, 4th. Edition, South-Western Publishing Co., 1972.
- 5 - J. W. Walker: Human Resources Planning, McGraw Hill, 1980.
- 6 - James N. Baron, David M. Kreps: Strategy Human Resources, Fromworks for General Manager, John Wiley and Sons, Inc., 1999.
- 7 - Jean Michel Plane: Management des Organisations, Theories, Concepts, Cas, Dunod, Paris, 2003.
- 8 - John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Malleson: Organizational Behavior and Management, McGraw Hill, Co., Inc., N.Y., 2005.
- 9 - John Leopold, Lynette Harris, Tony Weston: The Strategic Managing of Human Resources, Prentice Hall, 2005.
- 10 - John Storey: Leadership in organization current Issues and Key Trends, Routledge, N.Y., 2006.
- 11 - John W. Newstrom, Keith Davis: Organizational Behavior - Human Behavior at Work, McGraw Hill, Co., Inc., N.Y., 2002.
- 12 - Luis R. Gomez - Mejia and others: Managing Human Resources, Prentice Hall, 2004.
- 13 - Paul Sparrow, Chris Brewster, Hilary Harris: Globalization Human Resources Management, Routledge, N.Y., 2004.
- 14 - Penny Hackett: Success in Management Personnel: John Murray Ltd., 1979.
- 15 - Robin J. Ely, Erica Gabrielle, Maureen A. Scully: Reader in Gender work and Organization, Blackwell Publishing, 2003.
- 16 - R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux: Human Resource Management, Eight Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002.
- 17 - Sharon Clark, Cary L. Cooper: Managing The Risk of work Place Stress, Routledge, N.Y., 2004.